

Filsafat Manajemen

Penulis.

Dr. Arman Maulana dan Dr. Siti Rosmayati

FILSAFAT MANAJEMEN

Dr. Arman Maulana dan Dr. Siti Rosmayati

Desain Cover .

Grup Penerbit

Tata Letak .

Dr. Arman Maulana

Proofreader .

Grup Penerbit

Ukuran .

Jumlah halaman judul 6, Jumlah halaman isi naskah 100

ISBN .

No ISBN

Cetakan Pertama .

Maret, 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2025 by YAHM

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT

(Grup Penerbitan YAYASAN AZKA HAFIDZ MAULANA)

Kontak Penerbit

Kabupaten Bandung

Telp/WA. 0882-0023-80191

Website. azkahafidzmaulana.my.id

E-mail. yayasan.azka.hafidz.maulana@gmail.com

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan buku ini yang merupakan bagian dari Seri Buku Filsafat Manajemen. Buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam mengenai konsep-konsep filosofis dalam manajemen yang dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai praktik dan teori yang terkait dengan dunia bisnis dan organisasi.

Buku ini merupakan seri pertama yang berfokus pada filsafat manajemen, yang membahas berbagai topik mulai dari definisi filsafat manajemen, perkembangan konsep filsafat, hingga berbagai pendekatan filosofis yang diterapkan dalam praktik manajemen. Dalam buku ini, kami mengupas secara mendalam berbagai aspek filsafat yang relevan, seperti pandangan etis, eksistensialisme, sistemik, dan bagaimana filsafat berperan dalam pengambilan keputusan yang lebih sadar akan makna dan tanggung jawab sosial. Hal ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih luas mengenai bagaimana filosofi dapat membantu membentuk paradigma baru dalam mengelola organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Kami berharap bahwa karya ini dapat memberikan manfaat kepada mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pembaca yang tertarik untuk memahami bagaimana filsafat berperan dalam pengembangan manajemen yang efektif dan etis. Melalui pembahasan yang komprehensif dan aplikatif, diharapkan pembaca dapat mengekspresikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap filosofi yang mendasari praktik manajemen modern.

Kami menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak akan sempurna tanpa dukungan berbagai pihak, baik dari segi referensi, masukan kritis, maupun saran yang membangun. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung penyusunan buku ini. Terima kasih kepada para dosen, rekan sejawat, serta semua pihak yang memberikan dukungan berupa kritik yang konstruktif, sehingga dapat menyempurnakan isi buku ini.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan pemahaman akan filsafat dalam dunia manajemen. Kami berharap pembaca dapat meresapi setiap bab, menemukan pemahaman yang

baru, dan memperoleh wawasan yang mampu mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan etis dalam dunia kerja maupun organisasi.

Bandung, Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGANTAR FILSAFAT MANAJEMEN.....	1
1.1 Definisi dan Ruang Lingkup Filsafat Manajemen.....	1
1.2 Perkembangan Konsep Filsafat dalam Manajemen	2
1.3 Hubungan antara Filsafat dan Praktik Manajemen	3
1.4 Manfaat Pendekatan Filosofis dalam Pengambilan Keputusan.....	6
BAB 2 ASAL-USUL FILOSOFIS DALAM MANAJEMEN.....	10
2.1 Pengaruh Pemikiran Yunani Kuno dalam Manajemen	10
2.2 Kontribusi Filsafat Timur terhadap Manajemen Modern.....	12
2.3 Teori Sosial dan Evolusi Praktik Manajemen	15
2.4 Pendekatan Filosofis terhadap Kepemimpinan.....	19
BAB 3 PARADIGMA MANAJEMEN DALAM PERSPEKTIF FILSAFAT	24
3.1 Paradigma Rasional dan Empiris dalam Manajemen	24
3.2 Filsafat Kritis dan Dekonstruksi dalam Manajemen.....	27
3.3 Perspektif Postmodern dalam Filsafat Manajemen.....	31
3.4 Paradigma Sistemik dalam Manajemen	35
BAB 4 ETIKA DALAM MANAJEMEN.....	39
4.1 Teori Etika dalam Manajemen. Utilitarianisme, Deontologi, dan Etika Kebajikan.....	39
4.2 Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	42
4.3 Konflik Etis dalam Organisasi dan Penyelesaiannya	46
4.4 Pendekatan Filosofis terhadap Keberlanjutan dan Etika Lingkungan ..	50
BAB 5 KEPEMIMPINAN BERBASIS FILSAFAT.....	55
5.1 Konsep Kepemimpinan dalam Filsafat Klasik	55
5.2 Kepemimpinan Transformasional vs Transaksional	58
5.4 Pemikiran Filosofis tentang Kepemimpinan Melayani	63
BAB 6 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERSPEKTIF FILSAFAT	67
6.1 Model Rasional dan Intuitif dalam Pengambilan Keputusan	67
6.2 Teori Keputusan. Perspektif Filosofis dan Psikologis.....	71
6.3 Ketidakpastian dan Ambiguitas dalam Pengambilan Keputusan.....	74

6.4 Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategis	77
BAB 7 TEORI ORGANISASI DALAM FILSAFAT MANAJEMEN.....	80
7.1 Evolusi Teori Organisasi. Perspektif Filosofis	80
7.2 Organisasi sebagai Sistem Sosial.....	83
7.3 Paradigma Organisasi dalam Perspektif Positivisme dan Konstruktivisme	85
7.4 Organisasi dalam Perspektif Eksistensialis	88
DAFTAR PUSTAKA.....	91
TENTANG PENULIS	99

BAB 1

PENGANTAR FILSAFAT MANAJEMEN

1.1 Definisi dan Ruang Lingkup Filsafat Manajemen

Filsafat manajemen adalah cabang dari filsafat yang fokus pada refleksi kritis terhadap prinsip-prinsip, konsep, dan praktik manajemen dalam konteks organisasi. Filsafat ini mengeksplorasi bagaimana berbagai teori dan prinsip manajemen dapat dipahami secara mendalam dengan menggunakan pandangan filosofis. Konsep-konsep seperti etika, kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta hubungan antara manusia dan organisasi menjadi pusat perhatian dalam filsafat manajemen (Burrell & Morgan, 1979).

1. Definisi Filsafat Manajemen

Filsafat manajemen dapat didefinisikan sebagai studi yang bertujuan untuk memahami dan menganalisis asumsi-asumsi dasar yang membentuk prinsip-prinsip manajemen (Ghoshal, 1997). Menurut Deetz (1996), filsafat manajemen menyelidiki bagaimana prinsip-prinsip manajemen dapat mempengaruhi etika organisasi, struktur, dan budaya. Sebagai contoh, pendekatan fenomenologis dalam filsafat manajemen membahas bagaimana pengalaman individu dalam organisasi dapat mempengaruhi keputusan manajerial dan hubungan antarpribadi.

2. Ruang Lingkup Filsafat Manajemen

Ruang lingkup filsafat manajemen meliputi berbagai aspek seperti.

a. Teori Kepemimpinan

Meneliti prinsip-prinsip kepemimpinan dari sudut pandang etika dan filosofi, seperti pemikiran Aristotelian tentang kebajikan kepemimpinan (MacIntyre, 1984).

b. Pengambilan Keputusan

Menganalisis proses pengambilan keputusan dengan pendekatan filosofis yang mengintegrasikan rasionalitas, intuisi, dan nilai-nilai moral (Simon, 1957).

c. **Etika dalam Manajemen**

Menyelidiki bagaimana prinsip-prinsip etika diterapkan dalam konteks bisnis dan dampaknya terhadap manajemen organisasi, misalnya teori utilitarianisme dalam pengambilan keputusan (Mill, 1863).

d. **Budaya Organisasi dan Nilai**

Mengkaji bagaimana nilai-nilai filosofis membentuk budaya organisasi, yang mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja (Schein, 1985).

Filsafat manajemen menghubungkan konsep-konsep tersebut dengan konteks sosial, budaya, dan ekonomi organisasi untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang praktik manajemen (Friedman & Miles, 2002).

1.2 Perkembangan Konsep Filsafat dalam Manajemen

Filsafat manajemen telah mengalami evolusi yang panjang, yang mencakup berbagai sudut pandang teoretis dan praktis. Konsep-konsep yang ada dalam filsafat manajemen tidak hanya berfokus pada bagaimana mengelola organisasi, tetapi juga pada bagaimana memahami nilai-nilai dasar, moralitas, dan etika yang membentuk cara kerja manajer dan organisasi secara keseluruhan. Sejak awal, filsafat manajemen telah berkembang dari berbagai aliran pemikiran yang memengaruhi cara manajer menjalankan tanggung jawab mereka, mengelola sumber daya manusia, hingga menghadapi tantangan dalam lingkungan bisnis yang kompleks (Burrell & Morgan, 1979).

1. Sejarah dan Perkembangan Awal Filsafat Manajemen

Perkembangan awal filsafat manajemen dapat ditelusuri kembali ke filsafat Yunani kuno yang menekankan pentingnya etika dan logika dalam pengambilan keputusan. Plato, misalnya, menekankan pentingnya keseimbangan antara rasionalitas dan moralitas dalam kepemimpinan. Begitu pula dengan Aristoteles, yang menyoroti pentingnya karakter moral seorang pemimpin dalam mencapai kebajikan dan keseimbangan dalam manajemen.

Pada abad ke-19 dan awal abad ke-20, filsafat manajemen mulai berkembang seiring dengan revolusi industri. Kontribusi utama datang dari filsuf seperti Friedrich Nietzsche dan Karl Marx yang menawarkan kritik terhadap kapitalisme dan hubungan antara pekerja dan pemilik perusahaan (Nietzsche, 1887; Marx, 1867). Nietzsche menekankan pentingnya individu dan kreativitas dalam organisasi, sedangkan Marx memberikan kritik terhadap eksploitasi tenaga kerja oleh sistem kapitalis yang dominan dalam manajemen industri.

2. Kontribusi Filsafat Klasik dan Modern dalam Manajemen

Filsafat manajemen modern mulai berkembang pada paruh kedua abad ke-20 dengan munculnya pendekatan strukturalis dan postmodernis dalam manajemen. Dalam aliran strukturalis, filsuf seperti Max Weber menekankan pentingnya rasionalitas, birokrasi, dan aturan formal dalam manajemen, yang selaras dengan teori-teori manajemen klasik seperti Taylorisme (Weber, 1922).

Sementara itu, pendekatan postmodern dalam filsafat manajemen memandang organisasi sebagai sistem kompleks yang lebih menekankan fleksibilitas, relasionalitas, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Foucault, 1970). Michel Foucault, misalnya, mengkritik bagaimana kekuasaan dan kontrol didistribusikan di dalam organisasi, menciptakan jaringan hierarki yang memengaruhi praktik manajerial.

3. Filsafat Manajemen dalam Konteks Kontemporer

Saat ini, filsafat manajemen terus berkembang dengan fokus yang lebih inklusif dan lintas disiplin. Diskusi filsafat kontemporer menyoroti isu-isu seperti keberlanjutan, etika global, keadilan sosial, dan pengaruh teknologi dalam manajemen (Freeman & Reed, 1983). Pendekatan filsafat ini mencoba menyatukan prinsip-prinsip filosofis dengan tantangan kompleksitas lingkungan bisnis yang lebih global.

1.3 Hubungan antara Filsafat dan Praktik Manajemen

Filsafat dan praktik manajemen memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi. Filsafat menyediakan kerangka konseptual yang membantu

memahami dan mengevaluasi dasar-dasar dari prinsip, kebijakan, dan keputusan manajerial. Di sisi lain, praktik manajemen sering kali menjadi bentuk nyata dari penerapan nilai-nilai dan ide-ide filosofis. Hubungan ini berfungsi sebagai jembatan antara teori dan aplikasi dalam dunia bisnis dan organisasi (Burrell & Morgan, 1979).

1. Filsafat sebagai Kerangka Dasar untuk Praktik Manajemen

Filsafat memberikan landasan bagi praktik manajemen dengan menyediakan tiga elemen utama.

- a. **Ontologi.** Studi tentang realitas yang menjadi dasar untuk memahami bagaimana organisasi beroperasi. Dalam manajemen, ini mencakup pemahaman tentang sifat organisasi, struktur, dan hubungan antar individu di dalamnya (Morgan, 1986). Misalnya, pandangan ontologis tentang organisasi sebagai sistem terbuka memengaruhi cara manajer menghadapi perubahan lingkungan.
- b. **Epistemologi.** Cara mengetahui dan memahami dunia organisasi. Filsafat membantu menjawab pertanyaan seperti. "Bagaimana kita mengetahui apa yang efektif dalam manajemen?" Epistemologi pragmatis, misalnya, menekankan eksperimen dan pengalaman praktis dalam manajemen (Rorty, 1989).
- c. **Etika.** Prinsip moral yang membimbing keputusan manajerial. Etika utilitarianisme, deontologi, dan kebajikan memberikan panduan dalam pengambilan keputusan etis (Mill, 1863; Kant, 1785).

2. Praktik Manajemen sebagai Refleksi dari Nilai-Nilai Filosofis

Praktik manajemen mencerminkan penerapan nilai-nilai filosofis dalam konteks organisasi. Beberapa contoh penerapan ini meliputi.

- a. **Kepemimpinan Berbasis Nilai.** Pemimpin yang mengadopsi pendekatan filosofis seperti kepemimpinan transformasional sering menekankan nilai-nilai seperti integritas, empati, dan visi (Burns, 1978).

- b. **Pengambilan Keputusan Etis.** Manajer sering menghadapi dilema moral yang membutuhkan panduan etika filosofis. Sebagai contoh, utilitarianisme digunakan untuk memaksimalkan manfaat bagi sebagian besar pemangku kepentingan, sementara deontologi memastikan keputusan tidak melanggar prinsip moral dasar (Mill, 1863; Kant, 1785).

3. Kritik Filosofis terhadap Praktik Manajemen

Filsafat juga berperan sebagai alat kritik terhadap praktik manajemen, memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kembali struktur, kebijakan, dan praktik mereka.

- a. **Kritik Terhadap Rasionalitas Manajemen.** Filsuf seperti Herbert Simon (1957) mengkritik gagasan rasionalitas absolut dalam pengambilan keputusan, menunjukkan bahwa manajer sering kali menghadapi keterbatasan informasi dan waktu, sehingga mengandalkan "bounded rationality."
- b. **Kritik terhadap Kapitalisme.** Karl Marx (1867) memberikan kritik mendasar terhadap sistem manajemen kapitalis yang sering kali memprioritaskan keuntungan di atas kesejahteraan pekerja, yang menjadi refleksi ketidakadilan struktural dalam organisasi.
- c. **Postmodernisme dalam Manajemen.** Foucault (1977) menyoroti bagaimana kekuasaan dan kontrol terdistribusi dalam organisasi, menciptakan hierarki yang tidak selalu adil bagi seluruh anggota organisasi.

4. Integrasi Filsafat ke dalam Praktik Manajemen Modern

Dalam konteks manajemen modern, filsafat telah diintegrasikan ke dalam berbagai pendekatan praktis, seperti.

- a. **Manajemen Berbasis Etika dan Keberlanjutan.** Banyak organisasi mengadopsi prinsip keberlanjutan dan tanggung jawab sosial yang berakar pada etika lingkungan dan keadilan sosial (Freeman & Reed, 1983).

- b. **Pemikiran Desain dalam Manajemen.** Menggunakan pendekatan kreatif dan human-centered yang berakar pada filsafat pragmatisme untuk memecahkan masalah manajerial (Brown, 2009).
- c. **Artificial Intelligence dan Etika Manajerial.** Dalam era digital, filsafat memainkan peran penting dalam mengarahkan penggunaan teknologi secara etis, misalnya dalam kecerdasan buatan (Floridi, 2014).

5. Hubungan Dialektis antara Filsafat dan Praktik Manajemen

Hubungan antara filsafat dan praktik manajemen bersifat dialektis. filsafat memengaruhi praktik dengan menyediakan panduan teoretis, sementara praktik memberikan wawasan empiris yang dapat memperkaya filsafat. Hubungan ini memungkinkan inovasi dalam teori dan praktik manajemen, sekaligus memastikan bahwa manajemen tetap relevan dalam menghadapi tantangan kontemporer.

1.4 Manfaat Pendekatan Filosofis dalam Pengambilan Keputusan

Pendekatan filosofis dalam pengambilan keputusan menawarkan kerangka berpikir yang mendalam, kritis, dan berorientasi pada nilai-nilai, sehingga dapat membantu individu maupun organisasi untuk membuat keputusan yang lebih bijaksana, etis, dan strategis. Filosofi memberikan wawasan yang melampaui analisis praktis dengan mengeksplorasi makna, tujuan, dan konsekuensi dari setiap pilihan yang diambil. Dalam konteks manajemen, pendekatan ini relevan karena membantu para pemimpin dan manajer memahami kompleksitas situasi, mempertimbangkan berbagai perspektif, dan membuat keputusan yang selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi dan masyarakat (Burrell & Morgan, 1979).

1. Membantu Memahami Kompleksitas Keputusan

Pendekatan filosofis memungkinkan manajer memahami kompleksitas situasi yang sering kali melibatkan konflik kepentingan, ambiguitas, atau ketidakpastian.

- a. **Pemahaman Holistik.** Filsafat mendukung analisis menyeluruh terhadap berbagai aspek keputusan, termasuk dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan. Pendekatan ini membantu menghindari pandangan sempit atau bias kognitif (Kahneman, 2011).
- b. **Paradigma Multidisiplin.** Pendekatan ini mengintegrasikan berbagai teori dan pandangan, misalnya ontologi untuk memahami realitas masalah atau epistemologi untuk menganalisis sumber informasi yang relevan (Rorty, 1989).

2. Menyediakan Kerangka Etis dalam Pengambilan Keputusan

Salah satu manfaat utama pendekatan filosofis adalah kemampuannya untuk menyediakan pedoman etis dalam pengambilan keputusan.

- a. **Utilitarianisme.** Membantu menentukan tindakan yang memaksimalkan manfaat bagi mayoritas orang, seperti dalam pengambilan keputusan strategis yang melibatkan pemangku kepentingan luas (Mill, 1863).
- b. **Deontologi.** Menekankan pentingnya mengikuti prinsip moral universal, bahkan ketika keputusan tersebut mungkin tidak menghasilkan manfaat langsung (Kant, 1785).
- c. **Etika Kebajikan.** Mendorong pengambil keputusan untuk bertindak berdasarkan karakter moral dan kebajikan, seperti kejujuran dan integritas (MacIntyre, 1984).

3. Mengurangi Bias Kognitif dan Emosional

Filsafat membantu individu untuk mengadopsi pendekatan kritis dalam berpikir, sehingga mampu mengurangi bias kognitif dan emosional yang sering kali memengaruhi keputusan.

- a. **Pemikiran Kritis.** Mengajarkan cara mengevaluasi argumen dan bukti secara rasional sebelum mengambil keputusan. Hal ini berguna untuk menghindari keputusan impulsif atau emosional (Facione, 1990).

- b. **Kesadaran Bias.** Pendekatan filosofis seperti skeptisisme Cartesian membantu individu mengenali dan mempertanyakan asumsi yang salah atau tidak valid dalam proses pengambilan keputusan (Descartes, 1641).

4. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi

Dengan mendorong eksplorasi pertanyaan-pertanyaan mendasar, filsafat memacu kreativitas dan inovasi dalam pengambilan keputusan.

- a. **Berpikir Di Luar Kebiasaan.** Filsafat menantang pola pikir konvensional, memungkinkan manajer untuk menemukan solusi baru terhadap masalah lama (Senge, 1990).
- b. **Pendekatan Dialektis.** Diskusi filosofis dapat mengungkapkan kontradiksi atau peluang yang tersembunyi, yang dapat digunakan untuk merancang keputusan strategis yang inovatif (Hegel, 1807).

5. Membantu Menghadapi Ketidakpastian

Pendekatan filosofis memungkinkan individu untuk lebih baik dalam menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas, yang sering kali menjadi bagian dari pengambilan keputusan dalam dunia nyata.

- a. **Pendekatan Eksistensialis.** Mendorong individu untuk menerima ketidakpastian sebagai bagian alami dari kehidupan dan berani mengambil keputusan meskipun tanpa kepastian penuh (Sartre, 1943).
- b. **Pemikiran Probabilistik.** Pendekatan ini mengajarkan untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan dan dampaknya, seperti yang dianjurkan oleh filsafat pragmatisme (James, 1907).

6. Membangun Kepercayaan dan Legitimasi

Keputusan yang diambil berdasarkan prinsip filosofis cenderung lebih transparan, dapat dipertanggungjawabkan, dan diterima oleh pemangku kepentingan.

- a. **Kepercayaan Pemangku Kepentingan.** Penggunaan prinsip etika yang konsisten meningkatkan kepercayaan dari karyawan, pelanggan, dan masyarakat (Freeman & Reed, 1983).
- b. **Kepemimpinan Otentik.** Pemimpin yang berpegang pada pendekatan filosofis menunjukkan integritas dan nilai-nilai yang jelas, yang meningkatkan legitimasi mereka di mata tim dan organisasi (Burns, 1978).

Pendekatan filosofis dalam pengambilan keputusan menawarkan manfaat yang luas, mulai dari pemahaman yang mendalam, pedoman etis, hingga peningkatan kreativitas. Dalam dunia manajemen yang semakin kompleks dan dinamis, pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk menghadapi tantangan dengan cara yang bijaksana, berkelanjutan, dan berorientasi pada nilai-nilai yang lebih tinggi.

BAB 2

ASAL-USUL FILOSOFIS DALAM MANAJEMEN

2.1 Pengaruh Pemikiran Yunani Kuno dalam Manajemen

Pemikiran Yunani kuno memberikan pengaruh besar terhadap berbagai disiplin ilmu, termasuk manajemen. Filosofi yang berkembang pada masa Yunani kuno menjadi dasar bagi pengembangan teori-teori kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan struktur organisasi modern. Pemikiran para filsuf seperti Plato, Aristoteles, dan Socrates menciptakan landasan bagi pendekatan rasional, etis, dan holistik dalam pengelolaan manusia dan sumber daya (Russell, 1945).

1. Pemikiran Plato. Kepemimpinan Ideal dan Keadilan

Plato, melalui karyanya *The Republic*, menggambarkan konsep kepemimpinan ideal yang relevan dengan prinsip-prinsip manajemen modern.

- a. **Kepemimpinan Filosofis.** Plato menekankan pentingnya "philosopher-king," yaitu pemimpin yang bijaksana, rasional, dan bermoral. Dalam konteks manajemen, konsep ini dapat diterjemahkan menjadi pentingnya pemimpin yang memiliki visi, integritas, dan kemampuan untuk memandu organisasi menuju tujuan yang lebih tinggi (Plato, 380 BCE).
- b. **Keadilan dalam Organisasi.** Plato juga membahas keadilan sebagai prinsip utama dalam pengelolaan masyarakat. Prinsip ini mencerminkan pentingnya pembagian peran yang sesuai dengan kemampuan individu, yang menjadi dasar bagi manajemen sumber daya manusia modern.

2. Pemikiran Aristoteles. Etika dan Praktik Manajemen

Aristoteles, murid Plato, memberikan kontribusi signifikan melalui konsep etika kebajikan dan pandangannya tentang organisasi sebagai komunitas sosial.

- a. **Etika Kebajikan dalam Manajemen.** Aristoteles menekankan bahwa kebajikan dan karakter moral adalah kunci dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan (Aristotle, 350 BCE). Dalam praktik manajemen, ini diterjemahkan menjadi pentingnya pemimpin yang bertindak dengan integritas dan memprioritaskan kesejahteraan karyawan.
- b. **Keseimbangan dan Moderasi.** Aristoteles memperkenalkan konsep *golden mean*, yaitu keseimbangan antara dua ekstrem. Dalam konteks manajemen, prinsip ini relevan dalam menciptakan keseimbangan antara efisiensi dan inovasi, atau antara profitabilitas dan tanggung jawab sosial.

3. Pemikiran Socrates. Dialog dan Pengambilan Keputusan

Socrates, dengan metode dialektisnya, menekankan pentingnya dialog dan pertanyaan kritis dalam mencari kebenaran.

- a. **Metode Dialogis dalam Manajemen.** Dalam konteks manajemen, pendekatan Socrates diterapkan dalam pengambilan keputusan berbasis partisipasi, di mana pemimpin dan tim bersama-sama mencari solusi terbaik melalui diskusi (Socrates, 399 BCE).
- b. **Pentingnya Pertanyaan Kritis.** Socrates percaya bahwa kebijaksanaan berasal dari kemampuan untuk mempertanyakan asumsi dan keyakinan. Dalam manajemen, ini tercermin dalam praktik berpikir kritis dan evaluasi terhadap kebijakan serta strategi organisasi.

4. Pengaruh Pemikiran Yunani dalam Struktur Organisasi

Filosofi Yunani kuno juga memengaruhi struktur dan hierarki dalam organisasi.

- a. **Konsep Hierarki dan Spesialisasi.** Aristoteles mengamati pentingnya pembagian kerja dalam menciptakan efisiensi, yang menjadi dasar teori manajemen ilmiah pada abad ke-20 (Aristotle, 350 BCE).
- b. **Organisasi Sebagai Komunitas.** Pandangan Yunani kuno melihat organisasi sebagai komunitas yang berfungsi untuk mencapai kebaikan

bersama (*common good*). Prinsip ini relevan dalam manajemen modern yang berfokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial (Freeman & Reed, 1983).

5. Warisan Filosofis dalam Kepemimpinan dan Pengelolaan Modern

Pemikiran Yunani kuno menjadi landasan bagi pengembangan banyak konsep manajemen modern, seperti.

- a. **Kepemimpinan Transformasional.** Konsep Plato tentang pemimpin ideal menginspirasi teori kepemimpinan transformasional, yang menekankan visi, motivasi, dan pengaruh moral.
- b. **Manajemen Berbasis Nilai.** Prinsip-prinsip etika Aristoteles tercermin dalam pendekatan berbasis nilai yang mengutamakan keseimbangan antara profitabilitas dan kepentingan pemangku kepentingan.
- c. **Pengambilan Keputusan Partisipatif.** Pendekatan dialogis Socrates memengaruhi praktik manajemen yang melibatkan partisipasi tim dalam pengambilan keputusan strategis.

Pemikiran Yunani kuno telah memberikan kontribusi besar dalam pembentukan prinsip dan teori manajemen. Konsep-konsep yang diperkenalkan oleh Plato, Aristoteles, dan Socrates tetap relevan dalam menghadapi tantangan organisasi modern. Dengan mengadopsi pendekatan filosofis yang berakar pada tradisi Yunani kuno, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang etis, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama.

2.2 Kontribusi Filsafat Timur terhadap Manajemen Modern

Filsafat Islam memberikan kontribusi yang signifikan terhadap praktik manajemen modern melalui pendekatan etis, spiritual, dan holistik. Pemikiran yang berkembang dari para cendekiawan Islam klasik seperti Al-Farabi, Al-Ghazali, dan Ibn Khaldun memengaruhi pengelolaan organisasi, kepemimpinan, serta pengambilan keputusan. Nilai-nilai seperti keadilan, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan yang terkandung dalam prinsip-

prinsip Islam menjadi fondasi yang relevan untuk menghadapi tantangan manajemen modern (Abuznaid, 2006).

1. Prinsip Etika dan Nilai dalam Filsafat Islam

Filsafat Islam menempatkan etika dan nilai sebagai inti dari semua aktivitas manusia, termasuk manajemen.

- a. **Etika dalam Pengambilan Keputusan.** Al-Ghazali menekankan pentingnya *adab* (kesopanan) dan *amanah* (kepercayaan) dalam menjalankan tanggung jawab. Dalam manajemen modern, prinsip ini tercermin dalam praktik tata kelola yang transparan dan akuntabel (Al-Ghazali, 1100).
- b. **Konsep Keadilan.** Filsafat Islam mengajarkan bahwa keadilan (*adl*) harus menjadi landasan dalam setiap keputusan, baik pada level individu maupun organisasi (Qur'an, Surah An-Nisa. 58). Ini relevan dalam menciptakan kebijakan organisasi yang inklusif dan adil bagi semua pemangku kepentingan.

2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam Islam didasarkan pada prinsip tanggung jawab, pelayanan kepada masyarakat, dan akhlak mulia.

- a. **Konsep Khalifah.** Islam melihat manusia sebagai khalifah (pemimpin) yang bertanggung jawab untuk memelihara bumi dan menciptakan kesejahteraan bagi semua. Dalam konteks manajemen, ini tercermin dalam kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan dan kesejahteraan bersama (Choudhury, 1999).
- b. **Kepemimpinan Berbasis Nilai.** Nabi Muhammad SAW dianggap sebagai teladan dalam kepemimpinan yang mengedepankan integritas, kejujuran, dan belas kasih. Nilai-nilai ini menjadi dasar bagi konsep kepemimpinan transformasional modern (Beekun, 1997).

3. Konsep Kerja dan Produktivitas

Islam memandang kerja sebagai ibadah dan bagian dari tanggung jawab manusia kepada Tuhan.

- a. **Motivasi Spiritual.** Islam mengajarkan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan niat yang baik dan sesuai dengan nilai-nilai etika adalah bentuk ibadah. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memadukan tujuan spiritual dan profesional (Chapra, 1992).
- b. **Keseimbangan Kehidupan dan Kerja.** Prinsip Islam mendorong keseimbangan antara kehidupan profesional dan spiritual. Hal ini relevan dalam manajemen modern yang mengedepankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Zin et al., 2012).

4. Pemikiran Ibn Khaldun. Fondasi Ilmu Sosial dan Manajemen

Ibn Khaldun, melalui karyanya *Muqaddimah*, memberikan kerangka yang sangat relevan untuk memahami manajemen dan organisasi.

- a. **Konsep Asabiyyah (Solidaritas Sosial).** Ibn Khaldun menekankan pentingnya solidaritas sosial sebagai pengikat komunitas dan organisasi. Dalam konteks manajemen, konsep ini relevan dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat dan kolaboratif (Ibn Khaldun, 1377).
- b. **Teori Siklus Organisasi.** Ibn Khaldun mengamati bahwa organisasi dan masyarakat memiliki siklus pertumbuhan dan kemunduran. Analisis ini membantu manajer memahami dinamika organisasi dan strategi untuk keberlanjutan (Ibn Khaldun, 1377).

5. Tanggung Jawab Sosial dan Keberlanjutan

Filsafat Islam menempatkan tanggung jawab sosial dan keberlanjutan sebagai bagian integral dari pengelolaan sumber daya.

- a. **Prinsip Maslahah (Kesejahteraan Bersama).** Semua keputusan harus diarahkan untuk mencapai kebaikan bersama, yang mencerminkan pendekatan manajemen berbasis pemangku kepentingan (*stakeholder management*) (Kamali, 1989).

- b. **Manajemen Sumber Daya yang Berkelanjutan.** Islam mengajarkan pentingnya menjaga keseimbangan alam dan tidak mengeksploitasi sumber daya secara berlebihan. Ini relevan dengan praktik keberlanjutan dalam manajemen modern (Qur'an, Surah Al-Baqarah. 205).

6. Penerapan Filsafat Islam dalam Manajemen Modern

Nilai-nilai Islam telah memengaruhi praktik manajemen modern dalam berbagai aspek.

- a. **Manajemen Berbasis Etika.** Perusahaan yang menerapkan prinsip syariah mengintegrasikan nilai-nilai Islam seperti transparansi, keadilan, dan keberlanjutan dalam operasi mereka (Dusuki & Abdullah, 2007).
- b. **Keuangan Islam.** Pendekatan Islam terhadap keuangan berbasis pada larangan riba (bunga) dan penekanan pada berbagi risiko, yang menciptakan sistem keuangan yang lebih adil dan stabil (Siddiqi, 2004).
- c. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Pendekatan Islam dalam manajemen SDM menekankan penghormatan terhadap karyawan sebagai individu yang memiliki hak dan tanggung jawab, menciptakan hubungan kerja yang harmonis (Ali, 2005).

Filsafat Islam memberikan kontribusi yang berharga bagi manajemen modern dengan menekankan pentingnya nilai-nilai etika, tanggung jawab sosial, dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan spiritual. Prinsip-prinsip yang diwariskan oleh pemikir Islam klasik tetap relevan dalam menghadapi tantangan organisasi kontemporer, seperti keberlanjutan, keadilan, dan kepemimpinan berbasis nilai.

2.3 Teori Sosial dan Evolusi Praktik Manajemen

Praktik manajemen modern tidak berkembang dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh berbagai teori sosial yang menjelaskan perilaku manusia dalam konteks organisasi dan masyarakat. Teori-teori sosial dari para pemikir

seperti Max Weber, Émile Durkheim, Karl Marx, hingga para sosiolog modern memberikan kerangka untuk memahami dinamika kekuasaan, hubungan kerja, dan struktur organisasi. Evolusi praktik manajemen mencerminkan adaptasi dari teori-teori ini terhadap perubahan ekonomi, budaya, dan teknologi (Scott, 2003).

1. Pengaruh Teori Sosial terhadap Manajemen

a. Teori Weberian dan Birokrasi

Max Weber memperkenalkan konsep birokrasi sebagai struktur organisasi yang dirancang untuk efisiensi dan rasionalitas.

- 1) **Ciri-Ciri Birokrasi.** Menurut Weber, birokrasi memiliki hierarki yang jelas, aturan formal, spesialisasi tugas, dan pengambilan keputusan yang rasional. Struktur ini menjadi model untuk organisasi modern, terutama dalam pemerintahan dan perusahaan besar (Weber, 1922).
- 2) **Kritik dan Adaptasi.** Meskipun birokrasi efisien, kritik terhadap kekakuan dan dehumanisasi telah mendorong adaptasi model ini menjadi struktur organisasi yang lebih fleksibel, seperti matriks dan tim proyek (Burns & Stalker, 1961).

b. Solidaritas Sosial Durkheim

Émile Durkheim mengembangkan teori tentang solidaritas sosial, yang membahas cara individu terhubung dalam masyarakat dan organisasi.

- 1) **Solidaritas Mekanik dan Organik.** Solidaritas mekanik (berbasis kesamaan) lebih relevan untuk organisasi tradisional, sementara solidaritas organik (berbasis diferensiasi) mencerminkan kompleksitas organisasi modern (Durkheim, 1893).
- 2) **Implikasi dalam Manajemen.** Teori ini mendorong pemahaman tentang pentingnya budaya organisasi dan kolaborasi lintas fungsi dalam lingkungan kerja.

c. Teori Konflik Marxian

Karl Marx menyoroti konflik antara pemilik modal dan pekerja dalam sistem kapitalis.

- 1) **Eksplotasi dan Alienasi.** Marx berpendapat bahwa pekerja sering mengalami alienasi dari pekerjaan mereka karena proses produksi yang terfragmentasi (Marx, 1867).
- 2) **Relevansi Modern.** Pandangan ini menginspirasi pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pemberdayaan karyawan dan pengembangan kesejahteraan kerja.

2. Evolusi Praktik Manajemen

a. Era Manajemen Ilmiah (Scientific Management)

Frederick Taylor memperkenalkan *scientific management* pada awal abad ke-20, yang menekankan efisiensi dan produktivitas.

- 1) **Prinsip Taylorisme.** Pengukuran kerja secara ilmiah, pembagian kerja yang jelas, dan pelatihan khusus menjadi landasan dalam meningkatkan output (Taylor, 1911).
- 2) **Dampak pada Praktik Modern.** Pendekatan ini masih digunakan dalam industri manufaktur, tetapi telah dimodifikasi untuk mempertimbangkan faktor manusia, seperti motivasi dan keterlibatan.

b. Pendekatan Human Relations

Studi Hawthorne yang dipimpin oleh Elton Mayo memperkenalkan pentingnya aspek manusia dalam manajemen.

- 1) **Temuan Utama.** Kesejahteraan emosional pekerja, hubungan interpersonal, dan perhatian dari manajer meningkatkan produktivitas (Mayo, 1933).
- 2) **Transformasi Manajemen.** Pendekatan ini membuka jalan bagi pengembangan teori motivasi seperti *Maslow's Hierarchy of Needs* dan *Herzberg's Two-Factor Theory*.

c. Teori Sistem dan Pendekatan Kontingensi

Pendekatan sistem melihat organisasi sebagai entitas yang terdiri dari bagian-bagian saling terkait yang harus dikelola secara holistik.

- 1) **Teori Sistem.** Dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy, teori ini melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan (Bertalanffy, 1950).
- 2) **Pendekatan Kontingensi.** Pendekatan ini menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi; strategi harus disesuaikan dengan situasi tertentu (Fiedler, 1967).

3. Manajemen Kontemporer dan Teori Sosial

Dalam era modern, teori sosial terus memengaruhi praktik manajemen.

- a. **Teori Jaringan Sosial.** Pemikiran sosiolog seperti Granovetter menyoroti pentingnya hubungan informal dalam organisasi. Ini relevan dalam manajemen jejaring dan kolaborasi lintas departemen (Granovetter, 1973).
- b. **Manajemen Berbasis Nilai.** Teori institusional oleh DiMaggio dan Powell menyoroti bagaimana nilai dan norma sosial memengaruhi perilaku organisasi (DiMaggio & Powell, 1983).
- c. **Keberlanjutan dan CSR.** Teori-teori modern seperti *Stakeholder Theory* menekankan pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat luas (Freeman, 1984).

4. Implikasi Praktis dalam Manajemen Modern

- a. **Peningkatan Inovasi.** Teori jaringan sosial membantu organisasi menciptakan budaya inovasi melalui kolaborasi lintas fungsi.
- b. **Kepemimpinan Transformasional.** Konsep solidaritas sosial dan nilai-nilai bersama menjadi landasan bagi model kepemimpinan transformasional.
- c. **Keberlanjutan Organisasi.** Dengan mengintegrasikan teori sistem dan keberlanjutan, organisasi dapat mengelola sumber daya secara bertanggung jawab dan menciptakan dampak jangka panjang.

Teori sosial memberikan landasan penting bagi evolusi praktik manajemen. Pemikiran Weber, Durkheim, dan Marx menawarkan perspektif tentang struktur, solidaritas, dan konflik yang tetap relevan dalam konteks organisasi modern. Praktik manajemen kontemporer mencerminkan adaptasi dan pengembangan dari teori-teori ini, dengan penekanan pada efisiensi, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan.

2.4 Pendekatan Filosofis terhadap Kepemimpinan

Kepemimpinan, sebagai salah satu aspek penting dalam manajemen, tidak hanya berakar pada praktik dan teori pragmatis, tetapi juga pada landasan filosofis yang mendalam. Pendekatan filosofis terhadap kepemimpinan membantu menjelaskan sifat dasar kepemimpinan, peran etika, tanggung jawab moral, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Filsuf seperti Plato, Confucius, dan Kant telah menawarkan kerangka kerja yang relevan untuk memahami dan mengembangkan kepemimpinan dalam berbagai konteks, termasuk organisasi modern (Ciulla, 2004).

1. Dasar-Dasar Filosofis dalam Kepemimpinan

a. Kepemimpinan sebagai Kewajiban Moral

Pendekatan filosofis sering menempatkan kepemimpinan dalam kerangka moral.

- 1) **Plato dan Kepemimpinan Berbasis Kebijakan.** Dalam *The Republic*, Plato menggambarkan pemimpin sebagai "raja filsuf" yang ideal, seseorang yang memiliki kebijaksanaan dan keadilan untuk memimpin masyarakat menuju kebaikan bersama (Plato, 380 SM).
- 2) **Kepemimpinan sebagai Amanah.** Dalam tradisi Islam, kepemimpinan dilihat sebagai amanah atau tanggung jawab yang harus dijalankan dengan keadilan dan integritas (Qur'an, Surah An-Nisa. 58).

b. Kepemimpinan dan Etika

Filsafat etika memberikan fondasi untuk memahami perilaku pemimpin.

- 1) **Etika Deontologis Kantian.** Immanuel Kant menekankan bahwa pemimpin harus bertindak sesuai dengan prinsip universal yang menghormati martabat setiap individu, bukan sekadar mengejar tujuan pragmatis (Kant, 1785).
- 2) **Etika Keutamaan Aristotelian.** Aristoteles mengajarkan bahwa pemimpin harus mengembangkan kebajikan seperti keberanian, kebijaksanaan, dan integritas untuk menjadi teladan bagi pengikutnya (Aristoteles, 350 SM).

2. Pendekatan Filosofis dalam Teori Kepemimpinan Modern

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menekankan pada visi, inspirasi, dan pengembangan moral.

Inspirasi dari Filosofi Idealisme. Pemimpin transformasional bertindak seperti "filsuf raja" dalam mendefinisikan visi besar dan membimbing pengikut untuk mencapainya. Bass (1985) menekankan pentingnya nilai moral dan pengaruh ideal dalam model ini.

b. Kepemimpinan Autentik

Konsep kepemimpinan autentik berakar pada filsafat eksistensialisme, yang menekankan keaslian dan kejujuran.

- 1) **Keaslian dalam Kepemimpinan.** Jean-Paul Sartre menekankan pentingnya individu untuk hidup secara otentik, konsisten dengan nilai-nilainya sendiri. Dalam konteks kepemimpinan, ini berarti pemimpin harus jujur pada prinsip dan identitasnya (Sartre, 1943).
- 2) **Relasi Pemimpin dan Pengikut.** Kepemimpinan autentik menciptakan hubungan yang tulus, di mana pemimpin dan pengikut saling memperkuat (Avolio & Gardner, 2005).

c. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan harus berorientasi pada nilai-nilai bersama.

- 1) **Filosofi Konfusianisme.** Confucius menekankan pentingnya hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pengikut berdasarkan kebajikan dan nilai moral (Confucius, *The Analects*, 500 SM).
- 2) **Manajemen Modern.** Kepemimpinan berbasis nilai mendorong pemimpin untuk menanamkan prinsip keadilan, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial dalam organisasi (Freeman, 1984).

3. Dimensi Filosofis dalam Praktik Kepemimpinan

a. Kepemimpinan dan Keseimbangan Kekuasaan

Filsafat membantu memahami dinamika kekuasaan dan tanggung jawab.

Teori Kekuasaan Foucault. Michel Foucault menyoroti bahwa kekuasaan bukan hanya tentang dominasi, tetapi juga tentang pembentukan pengetahuan dan praktik. Kepemimpinan modern harus mempertimbangkan bagaimana kekuasaan dapat digunakan secara konstruktif (Foucault, 1977).

b. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Filosofi moral mendorong pendekatan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab.

- 1) **Teori Utilitarianisme.** Jeremy Bentham dan John Stuart Mill berargumen bahwa pemimpin harus membuat keputusan yang memaksimalkan kesejahteraan terbesar bagi sebanyak mungkin orang (Mill, 1863).
- 2) **Teori Konsekuensialisme.** Pemimpin perlu mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan mereka pada berbagai pemangku kepentingan.

c. Kepemimpinan dalam Krisis

Pendekatan filosofis juga relevan dalam situasi krisis.

Stoisisme dalam Kepemimpinan. Filsuf Stoik seperti Seneca dan Marcus Aurelius mengajarkan pentingnya ketenangan, kebijaksanaan,

dan pengendalian diri dalam menghadapi situasi sulit. Prinsip ini relevan dalam kepemimpinan krisis modern (Aurelius, 180).

4. Tantangan Filosofis dalam Kepemimpinan Modern

- a. **Konflik Nilai.** Pemimpin sering menghadapi dilema moral di mana prinsip yang bertentangan harus diseimbangkan.
- b. **Globalisasi dan Relativisme Budaya.** Dalam dunia yang semakin terhubung, pemimpin harus memahami dan menghormati nilai-nilai budaya yang berbeda, tanpa kehilangan prinsip moral yang universal.
- c. **Teknologi dan Etika Kepemimpinan.** Pemimpin modern menghadapi tantangan baru terkait penggunaan teknologi secara etis, seperti dalam kecerdasan buatan dan privasi data.

5. Implikasi Filosofis untuk Pemimpin Masa Depan

Pemimpin masa depan harus mengintegrasikan pendekatan filosofis dalam praktik mereka untuk menciptakan organisasi yang lebih etis, inklusif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

- a. **Pengembangan Moral dan Etis.** Pelatihan kepemimpinan harus mencakup pembelajaran tentang filsafat moral dan etika.
- b. **Pengambilan Keputusan Holistik.** Pemimpin harus mempertimbangkan aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi dalam pengambilan keputusan.
- c. **Kepemimpinan Berbasis Keberlanjutan.** Prinsip keberlanjutan harus menjadi inti dari strategi organisasi.

Pendekatan filosofis terhadap kepemimpinan menawarkan panduan yang mendalam dan relevan untuk memahami kompleksitas kepemimpinan. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai moral, kebijaksanaan, dan keaslian, pemimpin dapat menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi organisasi dan masyarakat.

BAB 3

PARADIGMA MANAJEMEN DALAM PERSPEKTIF FILSAFAT

3.1 Paradigma Rasional dan Empiris dalam Manajemen

Paradigma rasional dan empiris merupakan dua pendekatan mendasar yang membentuk landasan teori dan praktik manajemen. Paradigma rasional berfokus pada logika, struktur, dan perencanaan sistematis, sedangkan paradigma empiris menekankan pengalaman, observasi, dan data yang dihasilkan dari praktik. Dalam sejarah manajemen, kedua paradigma ini saling melengkapi dalam pengembangan kerangka kerja yang efektif untuk mengelola organisasi (Simon, 1947; Mintzberg, 1973).

1. Paradigma Rasional dalam Manajemen

Paradigma rasional didasarkan pada asumsi bahwa manusia bertindak secara rasional, dan keputusan organisasi dapat dioptimalkan melalui analisis logis.

a. Ciri-Ciri Paradigma Rasional

- 1) **Logika dan Struktur.** Paradigma ini menekankan pentingnya hierarki, peran yang jelas, dan proses yang terstandarisasi.
- 2) **Pengambilan Keputusan Optimal.** Herbert Simon mengembangkan konsep *bounded rationality*, yang menunjukkan bahwa meskipun keputusan didasarkan pada logika, keterbatasan informasi dan waktu memengaruhi optimalitasnya (Simon, 1947).
- 3) **Efisiensi Sebagai Tujuan Utama.** Paradigma ini mengutamakan efisiensi dan produktivitas, seperti yang tercermin dalam manajemen ilmiah Frederick Taylor (Taylor, 1911).

b. Aplikasi Paradigma Rasional dalam Manajemen

- 1) **Perencanaan Strategis.** Pendekatan ini digunakan dalam pembuatan rencana strategis yang berbasis pada analisis SWOT dan model keputusan.

- 2) **Manajemen Proyek.** Teknik seperti Critical Path Method (CPM) dan Program Evaluation Review Technique (PERT) merupakan implementasi dari paradigma rasional dalam mengelola proyek.

c. Kritik terhadap Paradigma Rasional

- 1) **Keterbatasan Rasionalitas.** Tidak semua keputusan dapat didasarkan pada logika murni karena manusia dipengaruhi oleh emosi, bias, dan kompleksitas situasi (Kahneman, 2011).
- 2) **Kurangnya Fleksibilitas.** Struktur yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

2. Paradigma Empiris dalam Manajemen

Paradigma empiris menekankan pendekatan berbasis pengalaman langsung, data, dan pengamatan. Ini berakar pada prinsip empirisme dalam filsafat yang dikembangkan oleh John Locke dan David Hume.

a. Ciri-Ciri Paradigma Empiris

- 1) **Observasi dan Pengalaman.** Keputusan dan strategi dibuat berdasarkan bukti yang dapat diamati dan diuji.
- 2) **Penekanan pada Data.** Paradigma ini mendorong pengumpulan data melalui survei, eksperimen, atau analisis statistik untuk mendukung keputusan (Mintzberg, 1973).
- 3) **Fokus pada Praktik Nyata.** Pendekatan empiris lebih mengutamakan apa yang berhasil dalam praktik daripada teori abstrak.

b. Aplikasi Paradigma Empiris dalam Manajemen

- 1) **Manajemen Berbasis Bukti (Evidence-Based Management).** Pendekatan ini mendorong pemimpin untuk menggunakan data dan hasil penelitian untuk membuat keputusan yang lebih baik (Rousseau, 2006).

- 2) **Studi Kasus dan Best Practices.** Analisis terhadap praktik terbaik di organisasi lain digunakan sebagai panduan untuk meningkatkan kinerja.

c. Kritik terhadap Paradigma Empiris

- **Keterbatasan Data.** Data empiris seringkali tidak lengkap atau bias, sehingga hasilnya dapat menyesatkan jika tidak dianalisis dengan hati-hati.
- **Kesulitan dalam Generalisasi.** Hasil dari satu organisasi atau situasi tertentu tidak selalu dapat diterapkan secara universal.

3. Kombinasi Paradigma Rasional dan Empiris dalam Manajemen

Kedua paradigma ini sering dikombinasikan untuk menciptakan pendekatan yang lebih holistik.

- **Pendekatan Rasional-Empiris.** Paradigma rasional menyediakan kerangka teoretis, sementara paradigma empiris memastikan bahwa keputusan didasarkan pada data dan pengalaman nyata.
- **Contoh Implementasi.** Dalam analisis big data, model rasional digunakan untuk merancang algoritma, sedangkan data empiris memberikan masukan untuk memperbaiki model tersebut (Provost & Fawcett, 2013).

4. Implikasi untuk Manajemen Modern

a. Pengambilan Keputusan Strategis

Kombinasi paradigma rasional dan empiris memungkinkan organisasi untuk.

- 1) **Mengembangkan Strategi Fleksibel.** Pendekatan ini membantu organisasi merancang strategi yang berbasis data, namun tetap mempertimbangkan ketidakpastian dan dinamika pasar.
- 2) **Meningkatkan Efisiensi Operasional.** Paradigma rasional mendukung optimalisasi proses, sedangkan paradigma empiris memastikan solusi yang relevan dengan kondisi nyata.

4.2. Inovasi dan Perubahan Organisasi

Paradigma empiris mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan. Misalnya, organisasi yang mengadopsi metodologi lean startup menggabungkan prinsip rasional dalam perencanaan dengan iterasi empiris dalam pengembangan produk (Ries, 2011).

5. Studi Kasus. Implementasi Paradigma Rasional dan Empiris

a. Toyota Production System (TPS)

- 1) **Paradigma Rasional.** TPS menggunakan struktur dan standar kerja yang ketat untuk memastikan efisiensi (Liker, 2004).
- 2) **Paradigma Empiris.** Sistem ini juga mengadopsi *kaizen*, yaitu pendekatan berbasis pengalaman untuk perbaikan berkelanjutan.

b. Google

- 1) **Paradigma Rasional.** Google menggunakan algoritma berbasis rasional untuk mengoptimalkan hasil pencarian.
- 2) **Paradigma Empiris.** Perusahaan ini juga mengandalkan analisis data pengguna untuk terus meningkatkan produknya.

Paradigma rasional dan empiris adalah dua pendekatan yang saling melengkapi dalam manajemen. Pendekatan rasional menyediakan kerangka kerja teoritis yang sistematis, sementara paradigma empiris memastikan bahwa keputusan didasarkan pada bukti nyata. Dengan menggabungkan kedua paradigma ini, organisasi dapat mencapai efisiensi, inovasi, dan relevansi dalam menghadapi tantangan dunia modern.

3.2 Filsafat Kritis dan Dekonstruksi dalam Manajemen

Filsafat kritis dan dekonstruksi menghadirkan perspektif yang mendalam untuk menganalisis dan mempertanyakan asumsi, struktur, serta praktik dalam manajemen. Keduanya tidak hanya menawarkan kritik terhadap status quo tetapi juga menciptakan ruang untuk pemikiran baru yang dapat

memengaruhi teori dan praktik manajemen secara radikal. Pendekatan ini menantang norma-norma yang diterima dan membuka peluang untuk menciptakan model manajemen yang lebih inklusif, adil, dan relevan dalam konteks global (Alvesson & Willmott, 1992; Derrida, 1967).

1. Filsafat Kritis dalam Manajemen

Filsafat kritis berakar pada teori kritis Frankfurt School, yang menekankan pentingnya kritik terhadap ideologi, dominasi, dan ketidakadilan yang sering tersembunyi dalam praktik manajemen.

a. Prinsip Utama Filsafat Kritis

- 1) **Kritik terhadap Ideologi.** Filsafat kritis mengeksplorasi bagaimana manajemen sering kali mencerminkan dan memperkuat kekuasaan ideologi tertentu, misalnya kapitalisme. Habermas (1984) menekankan pentingnya membuka dialog kritis untuk melawan distorsi komunikasi.
- 2) **Emansipasi dan Transformasi.** Pendekatan ini bertujuan untuk membebaskan individu dari struktur organisasi yang represif, menciptakan ruang untuk partisipasi yang lebih inklusif dan egaliter.
- 3) **Kesadaran Reflektif.** Mengundang para pemimpin dan manajer untuk mempertimbangkan bagaimana keputusan mereka dipengaruhi oleh kekuasaan dan norma budaya yang sering tidak disadari.

b. Aplikasi dalam Manajemen

- 1) **Kritik terhadap Hierarki.** Filsafat kritis mempertanyakan struktur hierarkis dalam organisasi yang sering kali menciptakan ketimpangan kekuasaan.
- 2) **Praktik Manajemen yang Berkeadilan.** Misalnya, gerakan Corporate Social Responsibility (CSR) sering dikritik sebagai alat ideologis untuk menutupi eksploitasi perusahaan terhadap sumber daya manusia dan alam (Banerjee, 2008).

- 3) **Kesadaran Ekologis.** Pendekatan ini juga memicu refleksi kritis terhadap dampak ekologi dari praktik bisnis, mendorong transformasi menuju keberlanjutan.

c. Kritik terhadap Pendekatan Kritis

- 1) **Abstraksi yang Kompleks.** Pendekatan ini sering kali dianggap terlalu teoretis dan sulit diterapkan dalam praktik.
- 2) **Kurangnya Solusi Konkret.** Filsafat kritis lebih berfokus pada kritik daripada menawarkan alternatif yang jelas.

2. Dekonstruksi dalam Manajemen

Dekonstruksi, yang dipopulerkan oleh Jacques Derrida, adalah metode untuk menganalisis teks dan struktur dengan cara mendekonstruksi oposisi biner dan menggali makna tersembunyi di balik apa yang tampak jelas. Dalam konteks manajemen, pendekatan ini membantu untuk memahami dan merombak asumsi mendasar yang sering kali tidak disadari.

a. Prinsip Utama Dekonstruksi

- 1) **Menggali Asumsi Tersembunyi.** Dekonstruksi mengungkap bias dan asumsi tersembunyi yang mendukung praktik manajemen. Derrida (1967) berpendapat bahwa tidak ada makna tetap; makna selalu bergantung pada konteks dan relasi antar-teks.
- 2) **Dekonstruksi Oposisi Biner.** Dalam manajemen, oposisi seperti pemimpin/pengikut, rasional/emosional, dan efisiensi/keberlanjutan sering kali mencerminkan hierarki nilai yang perlu dipertanyakan.
- 3) **Pentingnya Diferensiasi.** Dekonstruksi mengidentifikasi bahwa perbedaan dalam perspektif dan pengalaman adalah elemen penting untuk inovasi dan keadilan.

b. Aplikasi Dekonstruksi dalam Manajemen

- 1) **Pemimpin dan Pengikut.** Dekonstruksi menunjukkan bahwa hubungan pemimpin-pengikut bukanlah hierarki tetap tetapi relasi dinamis yang saling membentuk.

- 2) **Makna Sukses Organisasi.** Dalam pendekatan tradisional, sukses sering diukur dengan keuntungan finansial. Dekonstruksi memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi ulang definisi sukses dengan mempertimbangkan keberlanjutan, kesejahteraan sosial, dan inklusivitas (Boje, 1995).
- 3) **Inovasi dan Kreativitas.** Dengan mendekonstruksi asumsi yang ada, organisasi dapat menciptakan ruang untuk inovasi yang radikal.

c. Kritik terhadap Dekonstruksi

- 1) **Kehampaan Praktis.** Dekonstruksi sering dikritik karena menghasilkan ketidakpastian tanpa menawarkan solusi konkret.
- 2) **Kompleksitas Konseptual.** Pendekatan ini dapat sulit dipahami dan diterapkan oleh praktisi manajemen.

3. Studi Kasus. Filsafat Kritis dan Dekonstruksi dalam Praktik

a. Google dan Dekonstruksi Hierarki

- 1) **Praktik Holakrasi.** Google telah mencoba mendekonstruksi struktur hierarkis tradisional melalui tim lintas fungsi dan kepemimpinan kolaboratif. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan pasar.

b. CSR dan Kritik Ideologis

Analisis CSR. Banerjee (2008) mengkritik praktik CSR sebagai alat ideologis yang sering digunakan untuk meningkatkan citra perusahaan, sementara eksploitasi tetap berlangsung di tingkat operasional.

c. Perubahan dalam Definisi Sukses

Perusahaan Sosial. Dekonstruksi definisi tradisional tentang keuntungan mendorong munculnya perusahaan sosial yang lebih fokus pada dampak sosial daripada hanya laba finansial (Yunus, 2010).

4. Implikasi untuk Manajemen Modern

a. Pengambilan Keputusan yang Reflektif

Manajer yang mengadopsi filsafat kritis dan dekonstruksi lebih cenderung untuk.

- 1) **Mengidentifikasi Bias.** Mempertimbangkan bagaimana bias pribadi dan budaya dapat memengaruhi keputusan.
- 2) **Melibatkan Perspektif Beragam.** Mendorong inklusivitas dalam pengambilan keputusan.

b. Keberlanjutan dan Etika

Pendekatan ini mendorong organisasi untuk.

- 1) **Mengintegrasikan Keberlanjutan.** Merombak strategi agar lebih memperhatikan dampak lingkungan dan sosial.
- 2) **Mengkritisi Praktik Eksploitatif.** Meninggalkan praktik yang tidak etis dalam rantai pasokan atau hubungan kerja.

c. Inovasi Organisasi

Dekonstruksi memungkinkan organisasi untuk menciptakan inovasi yang lebih radikal dengan mempertanyakan asumsi tradisional tentang produk, layanan, atau model bisnis.

Filsafat kritis dan dekonstruksi menawarkan alat konseptual yang kuat untuk menganalisis dan mereformasi praktik manajemen. Dengan membuka ruang untuk kritik dan inovasi, pendekatan ini membantu organisasi untuk lebih adaptif, inklusif, dan etis dalam menghadapi tantangan modern.

3.3 Perspektif Postmodern dalam Filsafat Manajemen

Perspektif postmodern dalam filsafat manajemen menantang pandangan tradisional yang cenderung objektif, terstruktur, dan terpusat pada pengendalian hierarki. Postmodernisme mengedepankan keragaman, subjektivitas, pluralitas, dan dekonstruksi terhadap norma-norma yang ada dalam praktik manajemen. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk mempertimbangkan berbagai perspektif yang saling beragam dan

memperhatikan kompleksitas sosial, budaya, dan politik dalam pengelolaan bisnis modern (Clegg, 2002; Lyotard, 1979).

1. Definisi dan Karakteristik Perspektif Postmodern dalam Manajemen

Postmodernisme sebagai pendekatan filsafat mengkritisi ide-ide modernisme yang menekankan konsistensi, otoritas tunggal, dan universalitas. Dalam konteks manajemen, perspektif postmodern berfokus pada relativisme, fragmentasi pengetahuan, dan penghormatan terhadap perbedaan.

a. Karakteristik Postmodern dalam Manajemen.

- 1) **Keragaman Interpretasi.** Postmodernisme mengakui bahwa tidak ada satu kebenaran absolut dalam manajemen; setiap praktik dapat dipahami dengan cara yang berbeda-beda.
- 2) **Penghormatan terhadap Subjektivitas.** Menempatkan pengalaman dan persepsi individu sebagai aspek penting dalam proses pengambilan keputusan.
- 3) **Dekonstruksi Struktur Tradisional.** Mengkritik hierarki ketat dan menekankan pentingnya fleksibilitas dan kolaborasi lintas disiplin.

b. Postmodernisme vs Modernisme dalam Manajemen

- 1) **Modernisme.** Menekankan pengendalian, efisiensi, dan konsistensi dalam praktik manajemen.
- 2) **Postmodernisme.** Menantang asumsi tersebut dengan memperkenalkan pluralitas, ketidakpastian, dan dialog.

2. Prinsip Utama Perspektif Postmodern dalam Filsafat Manajemen

Postmodernisme dalam manajemen menampilkan beberapa prinsip utama yang membedakan pendekatan ini dari paradigma sebelumnya.

a. Dekonstruksi Otoritas dan Relativitas Pengetahuan

- 1) **Pluralitas Kebenaran.** Dalam perspektif postmodern, tidak ada kebenaran tunggal yang dapat diterima secara universal. Setiap

manajer atau organisasi memiliki kebenarannya sendiri yang dibangun dari pengalaman unik.

- 2) **Fragmentasi Organisasi.** Menekankan bahwa organisasi terdiri dari berbagai elemen yang saling berhubungan namun tidak memiliki struktur tunggal yang homogen (Gergen, 1991).

b. Kritik terhadap Konsensus

- 1) **Penekanan pada Konteks.** Postmodernisme menolak pandangan bahwa satu cara yang benar dapat diterapkan di semua situasi organisasi. Setiap konteks menuntut solusi yang berbeda berdasarkan kondisi spesifik (Burrell & Morgan, 1979).
- 2) **Relasi Kekuasaan.** Dalam manajemen, perspektif postmodern mengkritisi bagaimana kekuasaan tersembunyi dalam struktur organisasi menciptakan ketimpangan sosial dan keputusan yang kurang adil.

3. Aplikasi Perspektif Postmodern dalam Manajemen

Perspektif postmodern dapat diterapkan dalam berbagai aspek manajemen, termasuk strategi, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

a. Strategi dan Inovasi

- 1) **Keragaman Pendekatan.** Postmodernisme mendorong organisasi untuk menerima banyak strategi yang berbeda sesuai dengan situasi yang ada, daripada hanya mengikuti model yang sudah baku (Brown, 2001).
- 2) **Kolaborasi Lintas Disiplin.** Mengintegrasikan berbagai pandangan dan pengalaman untuk menciptakan solusi yang lebih inklusif dan adaptif.

b. Kepemimpinan

- 1) **Fleksibilitas dan Partisipasi.** Postmodernisme menekankan kepemimpinan yang terbuka terhadap perubahan dan mendukung partisipasi dari berbagai kelompok dalam organisasi untuk menghasilkan keputusan yang beragam.

- 2) **Pengakuan atas Emosi dan Nilai Subjektif.** Pemimpin di bawah perspektif postmodern tidak hanya berfokus pada logika rasional, tetapi juga menghargai intuisi dan nilai-nilai subjektif dalam pengambilan keputusan.

4. Kritik terhadap Perspektif Postmodern dalam Manajemen

Meskipun menawarkan wawasan yang berharga, perspektif postmodern dalam manajemen juga menghadapi beberapa tantangan dan kritik.

a. Ketidakkonsistenan dan Ambiguitas

- 1) **Kurangnya Kerangka Teoretis Konsisten.** Postmodernisme sering dianggap terlalu fleksibel dan kompleks, yang dapat menghambat penerapan prinsip-prinsip dalam praktik sehari-hari.
- 2) **Kritik terhadap Relativisme Mutlak.** Beberapa kritikus berpendapat bahwa penekanan pada subjektivitas tanpa batas dapat mengarah pada kebingungan dan konflik dalam organisasi (Stacey, 1996).

b. Pengaruh Kapitalisme dan Komodifikasi Postmodern

Perubahan Postmodern menjadi Komersialisasi. Postmodernisme kadang-kadang dikritik karena dapat disalahgunakan dalam konteks bisnis untuk menciptakan citra merek atau mendukung konsumerisme yang berlebihan (Lyotard, 1984).

5. Studi Kasus. Perspektif Postmodern dalam Organisasi

a. Zappos dan Budaya Organisasi yang Inklusif

Zappos, sebuah perusahaan e-commerce, telah mengintegrasikan prinsip-prinsip postmodern ke dalam budaya organisasinya dengan menekankan fleksibilitas, keragaman, dan kolaborasi lintas fungsi. Keputusan manajerial sering kali melibatkan perspektif dari berbagai tim untuk menciptakan solusi yang beragam dan adaptif.

b. Universitas dan Pendidikan Tinggi

Perspektif postmodern juga diterapkan di sektor pendidikan tinggi, di mana kurikulum lebih diarahkan pada kolaborasi antar disiplin, pembelajaran inklusif, dan penerimaan terhadap berbagai perspektif epistemologis yang kompleks (Barnett, 1994).

Perspektif postmodern dalam filsafat manajemen menawarkan paradigma alternatif yang kaya akan keragaman, subjektivitas, dan dekonstruksi terhadap struktur tradisional. Dengan menantang norma-norma modernisme, postmodernisme membantu organisasi menjadi lebih adaptif, inklusif, dan sadar akan kompleksitas sosial yang kompleks di dunia bisnis yang terus berkembang.

3.4 Paradigma Sistemik dalam Manajemen

Paradigma sistemik dalam manajemen berfokus pada organisasi sebagai sistem yang saling berinteraksi dengan elemen-elemen internal dan eksternal yang kompleks. Pendekatan ini menekankan keterkaitan antara berbagai komponen organisasi dan bagaimana perubahan dalam satu komponen dapat memengaruhi seluruh sistem (Checkland, 1981; Senge, 1990). Paradigma sistemik tidak hanya melihat organisasi sebagai entitas yang terisolasi, tetapi sebagai suatu jaringan yang terintegrasi dengan lingkungan, di mana setiap perubahan atau keputusan memengaruhi seluruh sistem.

1. Definisi dan Karakteristik Paradigma Sistemik

Paradigma sistemik berfokus pada memahami organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berinteraksi. Fokusnya bukan hanya pada hasil, tetapi juga pada proses dan hubungan antara elemen-elemen yang membentuk sistem tersebut.

a. Karakteristik Paradigma Sistemik.

- **Integrasi Elemen Organisasi.** Menempatkan organisasi sebagai sistem yang saling terhubung, mencakup aspek manusia, teknologi, proses, dan lingkungan.

- **Keterkaitan dan Ketergantungan.** Setiap elemen dalam organisasi memengaruhi dan dipengaruhi oleh yang lain, menciptakan keseimbangan dinamis antara stabilitas dan perubahan.
- **Pendekatan Holistik.** Paradigma sistemik menekankan pentingnya melihat keseluruhan sistem daripada hanya elemen individu (Von Bertalanffy, 1968).

2. Prinsip Utama Paradigma Sistemik dalam Manajemen

Paradigma sistemik menampilkan beberapa prinsip utama yang menjadi dasar pemahaman sistem dalam manajemen.

a. Sistem sebagai Entitas yang Terbuka

- 1) **Interaksi dengan Lingkungan.** Organisasi dianggap sebagai sistem yang tidak berdiri sendiri tetapi berinteraksi secara dinamis dengan lingkungan eksternal, seperti pelanggan, pemasok, dan regulasi (Ulrich & McKelvey, 2003).
- 2) **Fleksibilitas dan Adaptasi.** Setiap perubahan di lingkungan memerlukan sistem untuk beradaptasi agar tetap relevan dan efektif.

b. Proses Pemecahan Masalah Sistemik

- 1) **Analisis Holistik.** Menggunakan pendekatan sistemik untuk memahami akar permasalahan yang kompleks, bukan hanya memperbaiki elemen tertentu.
- 2) **Pengambilan Keputusan yang Inklusif.** Melibatkan berbagai komponen organisasi untuk menyelaraskan keputusan yang diambil dengan kebutuhan seluruh sistem.

3. Aplikasi Paradigma Sistemik dalam Manajemen

Paradigma sistemik diterapkan dalam berbagai aspek manajemen, termasuk perencanaan strategis, pengembangan organisasi, dan evaluasi kinerja.

a. Perencanaan Strategis

- 1) **Pendekatan Berbasis Sistem.** Organisasi menggunakan model sistemik untuk merancang strategi yang mempertimbangkan hubungan antara berbagai bagian organisasi dan dampaknya terhadap lingkungan eksternal.
- 2) **Respons terhadap Perubahan Lingkungan.** Paradigma ini membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan kondisi pasar, teknologi, dan regulasi (Gharajedaghi, 2006).

b. Pengembangan Organisasi

- 1) **Fokus pada Pengembangan Bersama.** Dalam paradigma sistemik, pengembangan organisasi dipandang sebagai proses yang melibatkan semua bagian organisasi, menciptakan kolaborasi yang lebih efektif.
- 2) **Integrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.** Mengadopsi pendekatan sistemik untuk mengelola sumber daya manusia secara holistik, memperhatikan dampak keputusan terhadap keseluruhan sistem organisasi (Beer & Nohria, 2000).

4. Contoh Praktik Paradigma Sistemik dalam Manajemen

a. Manajemen Proyek Sistemik

Pengelolaan Proyek Kompleks. Dalam manajemen proyek, paradigma sistemik membantu manajer untuk mempertimbangkan bagaimana berbagai aspek proyek (tim, sumber daya, proses, dan tujuan) saling berinteraksi, sehingga memastikan proyek dapat mencapai hasil yang diinginkan tanpa merusak elemen lainnya.

b. Sistem Informasi Manajemen

Integrasi Teknologi dan Proses Bisnis. Sistem informasi manajemen berbasis paradigma sistemik mengintegrasikan teknologi dengan operasional bisnis, memastikan bahwa perubahan pada salah satu sistem tidak merusak efektivitas keseluruhan organisasi.

5. Kritik terhadap Paradigma Sistemik

Meskipun paradigma sistemik menawarkan wawasan yang komprehensif, beberapa tantangan juga muncul dalam penerapannya.

a. Kompleksitas dan Ketidakpastian

- 1) **Kesulitan Mengelola Kompleksitas Sistem.** Pendekatan ini dapat sulit diterapkan ketika sistem terlalu kompleks, atau data yang tersedia tidak memadai untuk memahami seluruh hubungan.
- 2) **Ketidakseimbangan antara Teori dan Praktik.** Paradigma sistemik sering kali membutuhkan banyak waktu dan sumber daya untuk diterapkan, yang kadang-kadang bertentangan dengan kebutuhan praktis organisasi.

b. Tantangan Implementasi Kolaboratif

Kesulitan dalam Koordinasi Antara Bagian-Bagian Sistem. Dalam organisasi yang kompleks, koordinasi yang efektif antar elemen sistem dapat menjadi tantangan besar, terutama jika tidak ada kultur organisasi yang mendukung kolaborasi (Checkland & Scholes, 1999).

6. Implikasi Paradigma Sistemik dalam Manajemen Modern

Paradigma sistemik memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mencapai keseimbangan antara stabilitas dan perubahan, serta bagaimana mereka dapat beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang dinamis. Dengan memahami hubungan yang kompleks antar elemen organisasi, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan ketahanan terhadap ketidakpastian.

BAB 4

ETIKA DALAM MANAJEMEN

4.1 Teori Etika dalam Manajemen. Utilitarianisme, Deontologi, dan Etika Kebajikan

Etika memainkan peran sentral dalam manajemen, karena keputusan yang diambil oleh para pemimpin dan manajer dapat berdampak luas pada organisasi, karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Berbagai teori etika memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menavigasi dilema moral dalam konteks manajemen. Tiga teori utama yang sering digunakan adalah Utilitarianisme, Deontologi, dan Etika Kebajikan, yang masing-masing memiliki pendekatan unik terhadap prinsip moral dan tanggung jawab.

1. Utilitarianisme dalam Manajemen

Utilitarianisme adalah teori etika yang menekankan hasil atau konsekuensi dari suatu tindakan. Dalam konteks manajemen, prinsip ini mendorong manajer untuk membuat keputusan yang menghasilkan manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin pihak yang terkena dampak.

a. Prinsip Utilitarianisme

- 1) **Hasil Lebih Penting daripada Prinsip.** Utilitarianisme berfokus pada hasil akhir yang memberikan kebahagiaan atau kesejahteraan paling banyak (Bentham, 1789; Mill, 1863).
- 2) **Pengukuran Dampak.** Manajer harus mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan pada semua pemangku kepentingan, dan memilih solusi yang membawa manfaat terbesar.
- 3) **Contoh Aplikasi dalam Manajemen.** Memilih strategi bisnis yang meningkatkan profitabilitas dan kepuasan pelanggan secara signifikan, meskipun mungkin ada beberapa kekurangan dalam proses.

b. Kelebihan dan Kekurangan Utilitarianisme

- 1) **Kelebihan.** Mendorong keputusan yang berorientasi pada hasil yang optimal dan kesejahteraan umum.
- 2) **Kekurangan.** Dapat menyebabkan pengorbanan individu atau kelompok kecil demi kepentingan yang lebih besar, yang bisa mengarah pada ketidakadilan.

2. Deontologi dalam Manajemen

Deontologi, yang berasal dari kata Yunani "deon" yang berarti kewajiban atau tugas, berfokus pada kewajiban moral dan prinsip yang harus dipatuhi, terlepas dari hasil akhirnya. Dalam manajemen, pendekatan ini menekankan pentingnya mengikuti kode etik yang telah ditentukan dan hak asasi manusia.

a. Prinsip Deontologi

- 1) **Prinsip Moral Mutlak.** Keputusan harus didasarkan pada prinsip-prinsip moral yang universal, seperti kejujuran, integritas, dan penghormatan terhadap hak individu (Kant, 1785).
- 2) **Tindakan yang Benar.** Sebuah keputusan dianggap etis jika tindakan tersebut mengikuti aturan moral yang sudah ada, bahkan jika hasil akhirnya kurang menguntungkan.
- 3) **Contoh Aplikasi dalam Manajemen.** Memastikan bahwa keputusan-keputusan seperti pemecatan karyawan dilakukan berdasarkan kriteria yang adil dan tidak diskriminatif.

b. Kelebihan dan Kekurangan Deontologi

- 1) **Kelebihan.** Menjunjung tinggi prinsip etika universal yang konsisten, dan memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan yang sulit.
- 2) **Kekurangan.** Dapat menyebabkan konflik antara kewajiban moral dan kebutuhan bisnis yang kompleks, sehingga tidak fleksibel dalam konteks tertentu.

3. Etika Kebajikan dalam Manajemen

Etika kebajikan berfokus pada karakter dan moralitas individu, menekankan bagaimana pengembangan karakter, empati, dan kebajikan membentuk keputusan etis dalam manajemen. Pendekatan ini menilai keputusan berdasarkan bagaimana karakter moral yang dikembangkan oleh individu dalam konteks sosial dan budaya tertentu.

a. Prinsip Etika Kebajikan

- 1) **Pengembangan Karakter.** Etika kebajikan menempatkan pentingnya membangun karakter yang memiliki kejujuran, belas kasih, dan tanggung jawab sosial (Aristoteles, 384-322 SM).
- 2) **Perhatian terhadap Individu.** Menekankan hubungan interpersonal dan pemahaman budaya organisasi dalam membuat keputusan yang etis.
- 3) **Contoh Aplikasi dalam Manajemen.** mempraktikkan manajemen yang berorientasi pada keseimbangan antara kebutuhan bisnis dengan pengembangan sosial dan moral karyawan.

b. Kelebihan dan Kekurangan Etika Kebajikan

- **Kelebihan.** Mendorong pengembangan moral individu dan kolaborasi yang lebih holistik.
- **Kekurangan.** Sulit mengukur dan mengevaluasi keputusan etis dalam konteks bisnis, serta membutuhkan waktu dan komitmen untuk menciptakan budaya yang berfokus pada kebajikan.

4. Perbandingan Antara Utilitarianisme, Deontologi, dan Etika Kebajikan dalam Manajemen

Tiga pendekatan etika ini memberikan kerangka kerja yang saling melengkapi dalam konteks manajemen. Berikut adalah perbandingan utama.

Tabel 1. Perbandingan Pendekatan Teori Etika

Pendekatan	Fokus Utama	Contoh Aplikasi	Kelebihan	Kekurangan
Utilitarianisme	Konsekuensi hasil akhir	Keputusan yang mengoptimalkan kesejahteraan banyak orang	Fokus pada manfaat, orientasi hasil	Pengorbanan minoritas demi kepentingan mayoritas
Deontologi	Kewajiban moral dan prinsip universal	Keputusan yang berdasarkan prinsip moral yang telah ditentukan	Konsistensi moral, berpegang pada kode etik	Konflik antara prinsip moral dan kebutuhan bisnis
Etika Kebajikan	Karakter individu dan hubungan interpersonal	Keputusan berdasarkan karakter moral, seperti kejujuran, empati, dan tanggung jawab sosial	Fokus pada pengembangan individu, membangun budaya moral	Tidak selalu praktis dalam konteks bisnis kompleks

5. Implikasi dalam Manajemen

Paradigma etika dalam manajemen memberikan panduan untuk pengambilan keputusan yang bertanggung jawab dan menciptakan lingkungan kerja yang adil serta inklusif. Manajer perlu mempertimbangkan berbagai pendekatan ini sesuai dengan situasi yang dihadapi agar dapat menghasilkan keputusan yang tidak hanya efektif tetapi juga etis.

4.2 Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah dua aspek penting yang saling terkait dalam dunia bisnis modern. Etika bisnis berkaitan dengan prinsip moral dan standar yang diterapkan dalam kegiatan bisnis untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya memberikan keuntungan finansial tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Sementara itu, CSR merujuk pada komitmen perusahaan untuk

berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat secara luas, termasuk aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial.

1. Definisi Etika Bisnis dan CSR

Etika bisnis mengacu pada standar moral yang membimbing perilaku dan keputusan organisasi dalam lingkungan bisnis, sementara CSR melibatkan upaya perusahaan untuk menciptakan dampak positif dalam masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

a. Etika Bisnis

Etika bisnis melibatkan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip-prinsip moral dan tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan. Hal ini mencakup aspek seperti integritas, kejujuran, keadilan, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia (Velasquez, 1992).

b. CSR (*Corporate Social Responsibility*)

CSR adalah pendekatan yang mengintegrasikan perhatian terhadap isu-isu sosial, lingkungan, dan ekonomi ke dalam operasional bisnis. Tujuan utama CSR adalah untuk menciptakan dampak positif yang berkelanjutan pada komunitas dan lingkungan, serta meningkatkan citra perusahaan secara etis (Carroll, 1991).

2. Prinsip Dasar Etika Bisnis dan CSR

Kedua konsep ini memiliki prinsip-prinsip yang berperan dalam menciptakan etika bisnis yang kuat dan tanggung jawab sosial yang nyata.

a. Prinsip Etika Bisnis

- 1) **Integritas.** Menjaga kejujuran dan konsistensi dalam pengambilan keputusan, serta menghormati nilai-nilai moral yang tinggi.
- 2) **Keadilan.** Menjamin bahwa setiap keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip keadilan dan tidak diskriminatif.
- 3) **Respek.** Menghormati hak-hak individu, karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas (Solomon, 1993).

2.2 Prinsip CSR

- 1) **Sustainability.** Perusahaan diharapkan untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam semua aspek operasional bisnis mereka.
- 2) **Stakeholder Engagement.** Perusahaan perlu melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada masyarakat dan lingkungan.
- 3) **Transparansi.** Mengedepankan transparansi dalam komunikasi dan pelaporan kinerja CSR, sehingga masyarakat dapat memahami kontribusi yang diberikan oleh perusahaan.

3. Kontribusi Etika Bisnis dalam Manajemen CSR

Etika bisnis menjadi dasar yang kokoh bagi perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial. Dalam konteks ini, etika memberikan kerangka kerja moral untuk merancang dan mengelola inisiatif CSR secara efektif.

a. Pengaruh Etika terhadap Inisiatif CSR

- 1) **Keputusan Berbasis Moral.** Setiap program CSR yang diimplementasikan harus didasarkan pada prinsip etika yang kuat untuk memastikan dampak positif yang berkelanjutan (Crane & Matten, 2004).
- 2) **Pengembangan Kebijakan CSR.** Etika membantu perusahaan dalam menyusun kebijakan CSR yang mencakup berbagai aspek seperti lingkungan, komunitas, dan ekonomi.

b. Studi Kasus. CSR dan Etika di Perusahaan Multinasional

Perusahaan seperti Unilever dan Patagonia telah mengintegrasikan etika bisnis dalam strategi CSR mereka, yang mencakup keberlanjutan lingkungan, hak-hak pekerja, dan hubungan yang transparan dengan komunitas lokal (Unilever, 2020; Patagonia, 2019).

4. Dampak CSR terhadap Bisnis dan Masyarakat

CSR memberikan dampak positif tidak hanya bagi lingkungan dan masyarakat, tetapi juga bagi kinerja perusahaan itu sendiri. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berkomitmen pada CSR memiliki kinerja finansial yang lebih baik dan loyalitas pelanggan yang tinggi (Margolis & Walsh, 2003).

a. Keunggulan Kinerja Perusahaan

- 1) **Kepuasan Pelanggan dan Merek.** Program CSR yang efektif dapat meningkatkan citra merek perusahaan dan membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan.
- 2) **Retensi Karyawan.** Perusahaan yang berkomitmen pada CSR cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, karena karyawan merasa terhubung dengan tujuan sosial perusahaan (Husted & Allen, 2006).

b. Dampak Sosial dan Lingkungan

Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat. CSR berkontribusi pada perbaikan sosial seperti pendidikan, kesehatan, dan keseimbangan lingkungan, yang secara langsung membantu masyarakat sekitar.

5. Tantangan dan Kritik terhadap Etika Bisnis dan CSR

Meskipun memiliki manfaat yang signifikan, implementasi etika bisnis dan CSR juga menghadapi berbagai tantangan, seperti transparansi, akuntabilitas, dan konsistensi dalam pelaksanaan program.

a. Tantangan Implementasi CSR

- 1) **Kurangnya Keselarasan Internal.** Beberapa perusahaan kesulitan dalam mengintegrasikan CSR secara konsisten ke dalam budaya organisasi mereka.
- 2) **Pendekatan yang Komersial.** Kadang-kadang, perusahaan menggunakan CSR sebagai strategi pemasaran semata, tanpa memberikan dampak sosial yang nyata (Chatterji et al., 2009).

b. Kritik terhadap Etika Bisnis

Pembatasan Regulasi. Dalam beberapa kasus, etika bisnis terkadang dikritik karena tidak memiliki regulasi yang cukup ketat untuk memaksa perusahaan mengikuti prinsip moral yang tinggi.

6. Implikasi Etika Bisnis dan CSR dalam Manajemen Modern

Dalam konteks manajemen modern, etika bisnis dan CSR merupakan elemen penting yang membantu perusahaan untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan dampak sosial. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ini, perusahaan dapat membangun kepercayaan publik, memperbaiki reputasi merek, dan menciptakan lingkungan yang berkelanjutan dan inklusif.

4.3 Konflik Etis dalam Organisasi dan Penyelesaiannya

Konflik etis dalam organisasi merujuk pada situasi di mana terdapat ketidakseimbangan antara nilai-nilai atau prinsip moral yang dipegang oleh individu atau kelompok dengan tuntutan yang diajukan oleh organisasi atau lingkungan bisnis. Konflik ini dapat timbul akibat perbedaan perspektif, kepentingan, atau tekanan lingkungan yang mempengaruhi pengambilan keputusan yang etis. Mengatasi konflik etis adalah tantangan besar bagi organisasi, yang membutuhkan pendekatan yang bijaksana dan sistematis untuk menjaga integritas moral dalam pengambilan keputusan.

1. Definisi Konflik Etis dalam Organisasi

Konflik etis terjadi ketika individu atau kelompok menghadapi dilema yang melibatkan nilai-nilai moral yang bertentangan, seperti antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, atau antara kejujuran dan loyalitas pada pimpinan. Konflik ini sering kali menciptakan ketegangan yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, produktivitas, dan moral karyawan.

a. Karakteristik Konflik Etis

- 1) **Ketegangan Moral.** Situasi yang melibatkan perbedaan nilai dan prinsip yang sulit untuk disatukan.
- 2) **Dampak pada Keputusan.** Konflik etis dapat memengaruhi keputusan organisasi yang memprioritaskan keuntungan jangka pendek dibandingkan dengan kepentingan jangka panjang atau kesejahteraan karyawan.
- 3) **Peran Stakeholder.** Semua pihak yang terlibat—baik internal maupun eksternal—dapat mempengaruhi atau terkena dampak dari konflik ini.

2. Jenis-Jenis Konflik Etis dalam Organisasi

Konflik etis dapat terjadi dalam berbagai bentuk, bergantung pada konteks organisasi dan situasi tertentu.

a. Konflik Antara Prinsip Individu dan Organisasi

- 1) **Contoh.** Seorang karyawan yang menghadapi tekanan untuk mengubah laporan keuangan agar terlihat lebih menguntungkan, meskipun itu melanggar prinsip kejujuran.
- 2) **Penyelesaian.** Menggunakan pendekatan diskusi terbuka dan pendekatan berbasis nilai untuk menegaskan kembali pentingnya kejujuran.

b. Konflik di Antara Kewajiban Profesional dan Kewajiban Personal

- 1) **Contoh.** Seorang manajer yang menghadapi dilema antara memberikan promosi kepada seorang karyawan berdasarkan merit atau berdasarkan hubungan pribadi.
- 2) **Penyelesaian.** Menerapkan prinsip meritokrasi dan memperjelas kebijakan organisasi mengenai pengambilan keputusan yang adil.

c. Konflik Antara Kepentingan Organisasi dan Kepentingan Publik

- 1) **Contoh.** Perusahaan yang harus memilih antara memenuhi standar lingkungan ketat atau melonggarkan regulasi untuk meningkatkan efisiensi operasional.
- 2) **Penyelesaian.** Mengutamakan transparansi dan akuntabilitas kepada masyarakat, sehingga keputusan diambil dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat luas.

3. Penyebab Konflik Etis dalam Organisasi

Beberapa faktor yang berkontribusi pada timbulnya konflik etis dalam organisasi meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, tekanan dari lingkungan eksternal, dan kurangnya kesadaran akan nilai-nilai moral.

a. Budaya Organisasi

- 1) **Budaya yang Mengabaikan Etika.** Budaya organisasi yang menekan karyawan untuk mencapai hasil tertentu tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap moral dan etika dapat menimbulkan konflik.
- 2) **Contoh.** Perusahaan yang mendorong pencapaian target keuntungan tanpa mempertimbangkan keseimbangan kerja-keluarga atau keselamatan karyawan.

b. Tekanan Eksternal

- 1) **Regulasi dan Kompetisi.** Tekanan dari regulasi ketat atau persaingan pasar yang ketat dapat mendorong keputusan yang tidak etis demi menjaga posisi kompetitif.
- 2) **Contoh.** Perusahaan farmasi yang mengabaikan uji klinis yang ketat demi mendapatkan produk yang lulus pasar lebih cepat.

4. Penyelesaian Konflik Etis dalam Organisasi

Mengelola konflik etis memerlukan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, yang mencakup dialog terbuka, pengembangan kebijakan yang jelas, serta edukasi terkait nilai-nilai etika di seluruh level organisasi.

a. Pendekatan Pendidikan dan Pelatihan

- 1) **Peningkatan Kesadaran Etis.** Mengadakan pelatihan dan seminar untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang pentingnya etika dalam pengambilan keputusan bisnis.
- 2) **Contoh.** Program pelatihan etika di Google yang menekankan pada isu-isu seperti privasi data dan transparansi dalam pengelolaan informasi.

b. Penyusunan Kebijakan dan Prosedur

- 1) **Kebijakan yang Jelas.** Perusahaan perlu memiliki kebijakan etika yang jelas yang mencakup prosedur pengelolaan konflik serta saluran pengaduan untuk karyawan yang menghadapi dilema moral.
- 2) **Contoh.** Kebijakan etika di Ernst & Young yang mencakup pedoman untuk menangani konflik etis dengan cara yang konsisten dan transparan.

c. Konsultasi dengan Pihak Ketiga

- 1) **Mediator Netral.** Dalam beberapa kasus yang kompleks, melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu menyelesaikan konflik dapat membantu dalam menciptakan solusi yang adil dan efektif.
- 2) **Contoh.** Konsultasi dengan komite etik independen dalam penyelesaian konflik etis di sektor keuangan.

5. Studi Kasus. Konflik Etis yang Terjadi dalam Organisasi Besar

Banyak organisasi besar telah mengalami konflik etis yang menantang, namun mereka berhasil menyusun strategi penyelesaian yang efektif.

a. Studi Kasus. Volkswagen

Volkswagen menghadapi konflik etis besar ketika diketahui bahwa perusahaan memanipulasi data emisi kendaraan untuk mendapatkan hasil uji yang lebih baik secara ilegal. Perusahaan ini kemudian menghadapi tekanan besar dari publik dan pemerintah untuk memperbaiki citra mereka dengan menerapkan praktik bisnis yang lebih etis dan transparan (Bloomberg, 2015).

b. Studi Kasus. Wells Fargo

Wells Fargo menghadapi konflik etis terkait dengan penipuan rekening yang melibatkan karyawan yang menciptakan akun palsu untuk memenuhi target pencapaian yang tidak realistis. Organisasi ini berkomitmen untuk memperkuat integritas internal melalui pelatihan etika dan kebijakan yang lebih ketat (Reuters, 2016).

6. Implikasi dalam Manajemen Organisasi

Konflik etis yang diatasi secara efektif dapat meningkatkan kepercayaan stakeholder, meningkatkan moral karyawan, dan memperkuat reputasi organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu secara terus-menerus menilai dan memperbarui kebijakan etika mereka untuk mengelola tantangan moral yang terus berkembang.

4.4 Pendekatan Filosofis terhadap Keberlanjutan dan Etika Lingkungan

Keberlanjutan dan etika lingkungan telah menjadi isu yang semakin relevan dalam konteks bisnis modern. Dalam era di mana dampak lingkungan dan perubahan iklim menjadi perhatian global, pendekatan filosofis terhadap keberlanjutan tidak hanya memfokuskan pada aspek lingkungan, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai moral yang mendasari keputusan bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan ekologis. Pendekatan ini melibatkan pertimbangan etika lingkungan yang mencakup perlindungan sumber daya alam, tanggung jawab terhadap generasi mendatang, dan pengelolaan limbah secara berkelanjutan.

1. Definisi Keberlanjutan dan Etika Lingkungan

Keberlanjutan mengacu pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Etika lingkungan, di sisi lain, berfokus pada prinsip-prinsip moral yang berkaitan dengan perlindungan lingkungan, keadilan ekologis, dan pengelolaan sumber daya secara bertanggung jawab (Callicott, 1994).

a. Keberlanjutan

Keberlanjutan melibatkan prinsip yang mencakup tiga pilar utama. ekonomi, sosial, dan lingkungan. Prinsip ini bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dengan perlindungan ekosistem dan sumber daya alam (Elkington, 1994).

b. Etika Lingkungan

Etika lingkungan melibatkan analisis moral mengenai hubungan antara manusia dengan alam, di mana manusia bertanggung jawab untuk menjaga ekosistem dan menjaga ekuitas antar generasi dalam penggunaan sumber daya alam (Schmidtz, 1998).

2. Teori Filosofis dalam Keberlanjutan dan Etika Lingkungan

Beberapa teori filosofis penting memberikan dasar bagi pendekatan keberlanjutan dan etika lingkungan, di antaranya adalah ekofeminisme, ekologi mendalam, dan antropocentrisme.

a. Ekofeminisme

Ekofeminisme menghubungkan ketidakadilan terhadap lingkungan dengan ketidakadilan sosial dan budaya terhadap perempuan. Pendekatan ini menekankan perlunya harmoni antara manusia dan alam untuk mengatasi krisis lingkungan (Plumwood, 1993).

b. Ekologi Mendalam

Pendekatan ini menekankan bahwa alam memiliki nilai intrinsik, yang berarti bahwa segala bentuk kehidupan, bukan hanya manusia, memiliki hak untuk berkembang dan berkelanjutan. Konsep ini memperkenalkan ide bahwa manusia bukanlah satu-satunya entitas yang memiliki kepentingan dalam lingkungan (Naess, 1989).

c. Antropocentrisme

Sebaliknya dari ekologi mendalam, antropocentrisme menempatkan manusia sebagai pusat pertimbangan dalam pengambilan keputusan lingkungan, di mana lingkungan dianggap sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Namun, dengan prinsip etika lingkungan, antropocentrisme tetap dapat mengintegrasikan tanggung jawab lingkungan (Taylor, 1986).

3. Tantangan dan Peluang dalam Implementasi Keberlanjutan dan Etika Lingkungan

Implementasi keberlanjutan dan etika lingkungan dalam bisnis menghadapi berbagai tantangan, namun juga menawarkan peluang yang signifikan bagi perusahaan yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip tersebut ke dalam operasi bisnis mereka.

a. Tantangan

- 1) **Biaya yang Tinggi.** Inisiatif keberlanjutan sering kali memerlukan investasi awal yang besar untuk mengurangi dampak lingkungan.
- 2) **Kurangnya Regulasi yang Ketat.** Beberapa perusahaan menghadapi tantangan karena kurangnya regulasi yang menuntut keberlanjutan.
- 3) **Perubahan Perilaku Konsumen.** Konsumen yang semakin sadar lingkungan menuntut lebih banyak transparansi dan tanggung jawab lingkungan dari perusahaan.

b. Peluang

- 1) **Reputasi dan Daya Saing.** Perusahaan yang mengadopsi keberlanjutan sering kali memiliki reputasi yang lebih baik dan daya saing yang lebih tinggi di pasar.
- 2) **Pengurangan Biaya Operasional.** Upaya untuk mengurangi limbah dan efisiensi energi sering kali menghasilkan penghematan biaya yang signifikan dalam jangka panjang.

4. Pendekatan Filosofis dalam Manajemen Berkelanjutan

Pendekatan filosofis terhadap keberlanjutan membantu manajer dalam memahami dampak jangka panjang dari keputusan bisnis mereka terhadap lingkungan. Berikut adalah beberapa pendekatan filosofis utama yang relevan.

a. Desentralisasi Keputusan

Pendekatan ini menekankan desentralisasi pengambilan keputusan dengan melibatkan lebih banyak pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan. Prinsip ini mendukung demokratisasi keberlanjutan yang melibatkan komunitas lokal dan pemangku kepentingan lainnya (Van der Heijden, 2005).

b. Konsep Hukum Lingkungan dan Etika

Integrasi etika lingkungan dalam hukum lingkungan membantu menciptakan kerangka yang lebih solid untuk mengatur penggunaan sumber daya alam yang berkelanjutan. Konsep ini berfokus pada perlindungan lingkungan dengan menekankan tanggung jawab moral perusahaan terhadap dampak yang dihasilkan oleh operasinya (Donaldson, 1982).

5. Studi Kasus. Keberlanjutan dan Etika Lingkungan dalam Praktek Perusahaan

Perusahaan-perusahaan besar seperti Patagonia, Tesla, dan IKEA telah mengadopsi pendekatan keberlanjutan dan etika lingkungan yang berorientasi filosofis dalam operasi mereka, memberikan contoh yang kuat tentang integrasi antara bisnis dan etika lingkungan.

a. Patagonia

Patagonia telah lama dikenal dengan komitmennya terhadap keberlanjutan lingkungan, dengan menggunakan bahan-bahan ramah lingkungan dan mendukung gerakan lingkungan yang berkelanjutan (Patagonia, 2020).

b. Tesla

Tesla mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam nilai-nilai inti perusahaan dengan mengembangkan kendaraan listrik yang mengurangi emisi karbon, serta menciptakan pabrik berkelanjutan yang meminimalkan limbah dan konsumsi energi (Tesla, 2020).

6. Implikasi Manajemen terhadap Keberlanjutan dan Etika Lingkungan

Keberlanjutan dan etika lingkungan adalah bagian integral dari strategi bisnis yang bertanggung jawab secara moral dan sosial. Manajer perlu mengadopsi

pendekatan filosofis yang mendukung keberlanjutan dengan mengutamakan keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan perlindungan lingkungan.

BAB 5

KEPEMIMPINAN BERBASIS FILSAFAT

5.1 Konsep Kepemimpinan dalam Filsafat Klasik

Kepemimpinan telah menjadi salah satu tema utama dalam filsafat klasik, dengan banyak pemikir mengemukakan gagasan tentang sifat pemimpin, tanggung jawab mereka, dan bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat mendukung kesejahteraan masyarakat. Filsafat klasik, mulai dari Yunani kuno hingga Romawi dan filsafat Timur, memberikan landasan yang kaya tentang konsep kepemimpinan yang relevan hingga saat ini.

1. Kepemimpinan Menurut Filsafat Yunani Kuno

Para filsuf Yunani Kuno, seperti Plato dan Aristoteles, memiliki pandangan yang mendalam tentang kepemimpinan, yang didasarkan pada konsep moral, intelektual, dan tanggung jawab sosial.

a. Plato. Kepemimpinan sebagai Pengetahuan dan Kebaikan

Plato dalam *Republik* menggambarkan pemimpin ideal sebagai "Filsuf Raja," yaitu individu yang memiliki pengetahuan mendalam tentang kebaikan dan keadilan. Menurutnya, seorang pemimpin harus memahami esensi kebenaran dan memiliki moral yang tinggi untuk menciptakan masyarakat yang harmonis.

"Seorang pemimpin yang bijaksana adalah yang mencintai kebijaksanaan, dan mengarahkan kekuasaan mereka untuk kebaikan bersama." – Plato (*Republik*, 380 SM).

b. Aristoteles. Kepemimpinan sebagai Keutamaan Etis

Aristoteles, dalam karyanya *Politika*, menekankan bahwa pemimpin harus menjadi teladan dalam keutamaan (*virtue*). Kepemimpinan yang efektif, menurutnya, adalah kombinasi antara kebijaksanaan praktis (*phronesis*) dan kebajikan moral. Ia juga berargumen bahwa pemimpin harus memahami kebutuhan masyarakat dan bertindak demi kebaikan bersama.

2. Kepemimpinan dalam Filsafat Romawi

Filsuf Romawi, seperti Cicero dan Marcus Aurelius, membawa perspektif pragmatis terhadap kepemimpinan, yang menekankan pada tanggung jawab, disiplin, dan pelayanan publik.

a. Cicero. Kepemimpinan sebagai Pelayanan Publik

Cicero menegaskan bahwa pemimpin harus mengutamakan kepentingan publik daripada keuntungan pribadi. Dalam karyanya *De Officiis*, ia menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah menjaga keadilan dan memperjuangkan kesejahteraan rakyat.

"Kepemimpinan sejati adalah melayani, bukan memerintah." – Cicero (*De Officiis*, 44 SM).

b. Marcus Aurelius. Kepemimpinan Berbasis Stoikisme

Sebagai seorang kaisar dan filsuf Stoik, Marcus Aurelius menekankan pentingnya kebajikan pribadi, pengendalian diri, dan tanggung jawab moral dalam kepemimpinan. Dalam bukunya *Meditations*, ia mengingatkan pemimpin untuk bersikap rendah hati, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan rakyat.

"Tugas seorang pemimpin adalah menjaga integritas dan melayani kepentingan bersama." – Marcus Aurelius (*Meditations*, 170 M).

3. Kepemimpinan dalam Filsafat Timur

Filsafat klasik Timur, seperti Konfusianisme, Taoisme, dan filsafat India kuno, memberikan pandangan holistik tentang kepemimpinan, yang menekankan harmoni, kebijaksanaan, dan etika.

a. Konfusianisme. Kepemimpinan sebagai Keteladanan Moral

Konfusius berpendapat bahwa pemimpin yang ideal adalah orang yang berbudi luhur (*junzi*), yang mampu memimpin dengan memberi contoh moral. Pemimpin harus mengutamakan kebaikan (*ren*) dan keadilan (*yi*) untuk menciptakan harmoni sosial.

"Pemimpin sejati memerintah dengan kebajikan, seperti angin yang mengarahkan rumput." – Konfusius (*Analek*, 500 SM).

b. Taoisme. Kepemimpinan sebagai Keseimbangan dan Ketidaksengajaan

Taoisme, yang diajarkan oleh Laozi, menekankan pendekatan kepemimpinan yang tidak memaksakan kehendak tetapi mengikuti alur alami (*wu wei*). Pemimpin yang baik tidak mendominasi tetapi menciptakan ruang bagi harmoni dan kebebasan individu.

"Pemimpin terbaik adalah yang keberadaannya hampir tidak dirasakan oleh rakyat." – Laozi (*Tao Te Ching*, abad ke-6 SM).

c. Filsafat India. Kepemimpinan Berbasis Dharma

Dalam filsafat India, kepemimpinan sering kali dikaitkan dengan konsep *dharma* (tugas moral). Seorang pemimpin harus menegakkan kebenaran dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai etika untuk menjaga keseimbangan dalam masyarakat.

4. Relevansi Kepemimpinan dalam Filsafat Klasik dengan Era Modern

Pemikiran filsafat klasik tentang kepemimpinan tetap relevan dalam era modern, terutama dalam konteks organisasi, politik, dan masyarakat. Prinsip-prinsip seperti moralitas, kebajikan, pelayanan publik, dan harmoni sosial menjadi dasar untuk membangun kepemimpinan yang efektif di dunia yang kompleks.

a. Integritas dan Etika dalam Kepemimpinan

Dalam dunia bisnis modern, nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan pelayanan masyarakat menjadi ciri penting dari kepemimpinan yang berkelanjutan (Burns, 1978).

b. Kebijakan dan Harmoni dalam Kepemimpinan

Kebijakan praktis yang digagas oleh Aristoteles dan konsep harmoni dalam Taoisme menjadi relevan dalam konteks kepemimpinan lintas budaya dan globalisasi.

Konsep kepemimpinan dalam filsafat klasik menekankan pentingnya keutamaan moral, kebijaksanaan, dan tanggung jawab sosial dalam membentuk pemimpin yang ideal. Pemikiran ini tidak hanya memberikan wawasan tentang sifat kepemimpinan tetapi juga menjadi landasan bagi pengembangan teori kepemimpinan di era modern.

5.2 Kepemimpinan Transformasional vs Transaksional

Kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah dua paradigma utama yang sering dibandingkan dalam teori kepemimpinan modern. Kedua pendekatan ini berbeda secara mendasar dalam hal fokus, metode, dan hasil yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi, inovasi, dan perubahan, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih berorientasi pada tugas, penghargaan, dan hasil jangka pendek.

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam bukunya *Leadership* (1978). Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain dalam hal motivasi dan moralitas. Dalam pendekatan ini, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan, menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan bersama.

a. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Riggio (2006) mengembangkan model ini lebih lanjut dan mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional.

- 1) **Idealized Influence.** Pemimpin bertindak sebagai panutan yang dihormati dan dikagumi oleh pengikut.
- 2) **Inspirational Motivation.** Pemimpin memotivasi pengikut dengan visi dan tujuan yang jelas.

- 3) **Intellectual Stimulation.** Pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan menantang cara berpikir tradisional.
- 4) **Individualized Consideration.** Pemimpin memberikan perhatian dan bimbingan khusus kepada individu berdasarkan kebutuhan mereka.

b. Keuntungan dan Kekurangan

- 1) **Keuntungan.** Kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Pemimpin transformasional juga lebih efektif dalam situasi yang membutuhkan perubahan besar (Bass & Riggio, 2006).
- 2) **Kekurangan.** Implementasi gaya ini membutuhkan waktu dan energi yang besar. Dalam beberapa kasus, pemimpin transformasional dapat menjadi terlalu idealis, sehingga mengabaikan realitas praktis (Avolio & Yammarino, 2013).

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional, menurut Burns (1978), adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional menetapkan tujuan, memberikan penghargaan, dan memastikan kepatuhan melalui pengawasan dan kontrol.

a. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki tiga komponen utama.

- 1) **Contingent Reward.** Pemimpin memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian tujuan.
- 2) **Management by Exception (Active).** Pemimpin secara aktif memantau kinerja dan mengintervensi jika terjadi kesalahan.
- 3) **Management by Exception (Passive).** Pemimpin hanya mengambil tindakan ketika masalah sudah signifikan.

b. Keuntungan dan Kekurangan

- 1) **Keuntungan.** Pendekatan ini sangat efektif untuk tugas-tugas yang terstruktur, lingkungan yang stabil, dan hasil yang dapat diukur. Kepemimpinan transaksional juga lebih cocok untuk manajemen operasional sehari-hari (Bass, 1985).
- 2) **Kekurangan.** Gaya ini kurang mendorong inovasi dan keterlibatan emosional. Selain itu, ketergantungan pada penghargaan dan hukuman dapat membatasi pertumbuhan individu (Antonakis, 2012).

3. Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Tabel 2 Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Aspek	Transformasional	Transaksional
Fokus	Inovasi, perubahan, visi	Kepatuhan, penghargaan, efisiensi
Motivasi	Intrinsik (inspirasi dan nilai)	Ekstrinsik (penghargaan dan hukuman)
Pendekatan	Relasional, individual	Prosedural, terstruktur
Hasil	Jangka panjang, pengembangan individu dan organisasi	Jangka pendek, pencapaian target konkret

4. Relevansi dalam Organisasi Modern

Pendekatan transformasional sering kali lebih efektif dalam menghadapi perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis modern, seperti inovasi teknologi dan globalisasi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih cocok dalam manajemen operasional di mana stabilitas dan efisiensi menjadi prioritas utama (Northouse, 2021).

Namun, kombinasi keduanya dapat memberikan hasil yang optimal, di mana pemimpin memanfaatkan pendekatan transaksional untuk memastikan pencapaian target jangka pendek, sambil menerapkan pendekatan transformasional untuk menciptakan visi jangka panjang (Yukl, 2013).

5.3 Kepemimpinan Autentik dan Etis dalam Perspektif Filosofis

Kepemimpinan autentik dan etis adalah dua pendekatan yang berakar pada nilai-nilai moral dan kejujuran dalam praktik kepemimpinan. Kedua pendekatan ini memiliki hubungan yang erat, dengan fokus utama pada integritas, transparansi, dan tanggung jawab. Perspektif filosofis memberikan dasar konseptual untuk memahami pentingnya kepemimpinan autentik dan etis dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan berorientasi pada nilai.

1. Konsep Kepemimpinan Autentik dalam Perspektif Filosofis

Kepemimpinan autentik adalah pendekatan yang menekankan keaslian, transparansi, dan kesejajaran antara nilai pribadi pemimpin dan tindakannya. Menurut George (2003), pemimpin autentik adalah mereka yang memahami identitas pribadi mereka, bertindak sesuai dengan prinsip moral, dan menciptakan hubungan yang mendalam dan saling percaya dengan pengikut.

a. Dimensi Kepemimpinan Autentik

Luthans dan Avolio (2003) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan autentik.

- 1) **Self-awareness.** Pemimpin memiliki kesadaran diri yang tinggi, termasuk pemahaman tentang kekuatan, kelemahan, dan nilai pribadi.
- 2) **Relational transparency.** Pemimpin menunjukkan kejujuran dan keterbukaan dalam hubungan dengan orang lain.
- 3) **Balanced processing.** Pemimpin membuat keputusan berdasarkan analisis objektif dan terbuka terhadap masukan yang berbeda.
- 4) **Internalized moral perspective.** Pemimpin bertindak sesuai dengan prinsip moral yang telah diinternalisasi, bukan hanya mengikuti tekanan eksternal.

b. Manfaat Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, kepercayaan, dan komitmen organisasi. Gardner et al. (2005) menunjukkan bahwa gaya ini memberikan dampak positif pada kesejahteraan psikologis dan membangun budaya kerja yang inklusif.

2. Kepemimpinan Etis dalam Perspektif Filosofis

Kepemimpinan etis mengacu pada perilaku pemimpin yang didasarkan pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai etika. Menurut Brown et al. (2005), kepemimpinan etis ditentukan oleh karakter moral pemimpin, tindakan yang mencerminkan keadilan, dan pengaruh positif terhadap pengikut.

a. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Etis

- 1) **Keadilan.** Pemimpin etis memastikan bahwa semua individu diperlakukan dengan adil dan setara.
- 2) **Transparansi.** Keputusan yang diambil bersifat terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 3) **Tanggung Jawab.** Pemimpin mengambil tanggung jawab penuh atas keputusan dan tindakannya.
- 4) **Penghormatan.** Pemimpin menghormati hak dan martabat setiap individu (Ciulla, 2020).

b. Implikasi Kepemimpinan Etis dalam Organisasi

Pemimpin etis mampu menciptakan lingkungan kerja yang etis, meningkatkan reputasi organisasi, dan mengurangi risiko konflik internal. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan etis juga berperan dalam membangun hubungan yang sehat dengan pemangku kepentingan.

3. Hubungan antara Kepemimpinan Autentik dan Etis

Kepemimpinan autentik dan etis saling melengkapi. Pemimpin autentik cenderung bertindak secara etis karena tindakan mereka didasarkan pada nilai-nilai moral yang tulus. Begitu pula, pemimpin etis cenderung autentik

karena mereka menunjukkan konsistensi antara nilai dan tindakan mereka (Avolio & Gardner, 2005).

Menurut perspektif filsafat eksistensial, seperti yang diungkapkan oleh Sartre (1943), keaslian (authenticity) adalah inti dari eksistensi manusia. Dalam konteks kepemimpinan, keaslian ini diwujudkan melalui tindakan yang konsisten dengan nilai moral, sehingga memungkinkan pemimpin untuk menciptakan hubungan yang mendalam dengan pengikut.

4. Tantangan dalam Menerapkan Kepemimpinan Autentik dan Etis

- 1) **Tekanan Eksternal.** Pemimpin sering kali menghadapi tekanan dari lingkungan eksternal, seperti tuntutan pemangku kepentingan atau perubahan pasar, yang dapat menguji komitmen mereka terhadap nilai-nilai autentik dan etis.
- 2) **Kompleksitas Moral.** Situasi bisnis yang kompleks dapat menimbulkan dilema etis yang sulit diatasi.
- 3) **Budaya Organisasi.** Tidak semua organisasi mendukung penerapan kepemimpinan yang berbasis nilai dan moral.

5. Relevansi dalam Kepemimpinan Kontemporer

Kepemimpinan autentik dan etis menjadi semakin relevan dalam era modern yang penuh dengan perubahan dan tantangan etis. Dalam lingkungan bisnis global, gaya kepemimpinan ini dapat membantu organisasi membangun kepercayaan, meningkatkan keberlanjutan, dan menghadapi krisis moral dengan cara yang bertanggung jawab.

5.4 Pemikiran Filosofis tentang Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) adalah pendekatan yang menempatkan kebutuhan pengikut di atas kepentingan pemimpin, dengan tujuan utama membangun komunitas yang lebih baik. Konsep ini berakar pada filsafat moral dan nilai-nilai kemanusiaan, yang menekankan pentingnya pengabdian, keadilan, dan empati. Pemikiran filosofis tentang kepemimpinan

melayani dipengaruhi oleh berbagai tradisi, termasuk agama, etika, dan humanisme.

1. Definisi dan Asal Usul Kepemimpinan Melayani

Konsep kepemimpinan melayani pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf dalam esainya, *The Servant as Leader* (1970). Greenleaf mendefinisikan kepemimpinan melayani sebagai “pendekatan di mana pemimpin memulai dengan hasrat untuk melayani, lalu secara sadar memilih untuk memimpin.” Menurut Greenleaf, pemimpin melayani bertujuan untuk membantu pengikut mereka tumbuh dan berkembang menjadi individu yang lebih baik, sekaligus memperkuat komunitas.

Pemikiran ini juga mendapat pengaruh dari filsafat etika Aristoteles, yang menekankan *eudaimonia* (kesejahteraan manusia) sebagai tujuan tertinggi, dan Konfusius, yang menggarisbawahi pentingnya harmoni dan kewajiban moral dalam hubungan sosial.

2. Karakteristik Kepemimpinan Melayani

Larry Spears (1995), dalam analisisnya terhadap tulisan Greenleaf, mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama kepemimpinan melayani.

- 1) **Mendengarkan** (*listening*). Pemimpin melayani memberikan perhatian penuh kepada pengikut.
- 2) **Empati** (*empathy*). Memahami kebutuhan dan perspektif orang lain.
- 3) **Penyembuhan** (*healing*). Membantu pengikut dalam penyelesaian konflik dan pertumbuhan pribadi.
- 4) **Kesadaran** (*awareness*). Memiliki kesadaran diri yang tinggi.
- 5) **Persuasi** (*persuasion*). Memengaruhi tanpa memaksakan kekuasaan.
- 6) **Konseptualisasi** (*conceptualization*). Memiliki visi jangka panjang.
- 7) **Pandangan ke depan** (*foresight*). Memahami konsekuensi dari tindakan saat ini.

- 8) **Pengelolaan** (*stewardship*). Menjaga tanggung jawab atas sumber daya organisasi.
- 9) **Komitmen pada pertumbuhan orang lain** (*commitment to the growth of people*). Berfokus pada pengembangan individu.
- 10) **Membangun komunitas** (*building community*). Menciptakan lingkungan yang inklusif dan kolaboratif.

3. Perspektif Filosofis terhadap Kepemimpinan Melayani

a. Etika Altruisme

Kepemimpinan melayani memiliki hubungan erat dengan etika altruisme, yang berfokus pada tindakan demi kepentingan orang lain. Menurut Comte (1851), altruisme adalah prinsip moral di mana kebahagiaan individu hanya dapat dicapai melalui pelayanan kepada orang lain. Pemimpin melayani, dengan demikian, bertindak untuk kepentingan pengikut dan masyarakat.

b. Humanisme dan Eksistensialisme

Dalam filsafat humanisme, seperti yang dikemukakan oleh Maslow (1943), pemimpin melayani membantu individu mencapai aktualisasi diri. Selain itu, filsafat eksistensialis yang diwakili oleh Kierkegaard (1843) menekankan tanggung jawab individu untuk memberikan makna dalam kehidupan orang lain, yang sejalan dengan prinsip dasar kepemimpinan melayani.

c. Spiritualitas dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan melayani juga dipengaruhi oleh nilai-nilai spiritual yang menekankan pengabdian kepada sesama. Agama seperti Kristen, Islam, dan Buddhisme sering mengajarkan pentingnya melayani sebagai bentuk kepemimpinan, misalnya dalam ajaran Yesus tentang “melayani daripada dilayani” (Matius 20.28).

4. Implementasi Kepemimpinan Melayani dalam Organisasi

- 1) **Kesejahteraan Karyawan.** Pemimpin melayani berfokus pada kesehatan fisik dan mental karyawan, memastikan mereka merasa didukung dan dihargai (Eva et al., 2019).

- 2) **Keberlanjutan Organisasi.** Kepemimpinan melayani menciptakan budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi jangka panjang (Liden et al., 2008).
- 3) **Kepercayaan dan Loyalitas.** Pemimpin melayani membangun kepercayaan yang mendalam antara anggota tim, yang berujung pada peningkatan loyalitas dan produktivitas.

5. Kritik terhadap Kepemimpinan Melayani

Meskipun kepemimpinan melayani dianggap ideal dalam banyak konteks, beberapa kritik juga muncul.

- 1) **Kurangnya Kejelasan.** Definisi yang terlalu idealis membuatnya sulit diimplementasikan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Andersen, 2009).
- 2) **Potensi Penyalahgunaan.** Pemimpin yang terlalu fokus pada pengikut dapat kehilangan fokus pada tujuan strategis organisasi.
- 3) **Kompleksitas dalam Organisasi Besar.** Dalam struktur yang hierarkis, kepemimpinan melayani sering kali sulit diterapkan secara konsisten.

6. Relevansi dalam Dunia Modern

Kepemimpinan melayani menjadi semakin relevan dalam konteks globalisasi, keberagaman, dan tantangan lingkungan. Pendekatan ini tidak hanya mempromosikan kesejahteraan karyawan tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial organisasi.

BAB 6

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERSPEKTIF FILSAFAT

6.1 Model Rasional dan Intuitif dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses sentral dalam manajemen yang melibatkan pertimbangan berbagai faktor dan alternatif. Dalam praktiknya, pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan pendekatan rasional atau intuitif. Kedua model ini menawarkan perspektif yang berbeda dalam memahami bagaimana individu atau organisasi membuat keputusan yang efektif dan efisien. Setiap model memiliki keunggulan dan keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam konteks situasi yang berbeda.

1. Model Rasional dalam Pengambilan Keputusan

Model rasional mengacu pada proses yang sistematis dan logis dalam membuat keputusan, yang melibatkan analisis data, identifikasi masalah, pengumpulan informasi, dan evaluasi alternatif sebelum membuat keputusan akhir. Pendekatan ini mengutamakan logika dan rasionalitas untuk memastikan keputusan yang diambil optimal dan terinformasi dengan baik.

a. Tahapan Model Rasional

- 1) **Definisi Masalah.** Identifikasi masalah yang spesifik dan memastikan bahwa semua aspek yang relevan dipertimbangkan.
- 2) **Pengumpulan Data.** Mengumpulkan informasi yang diperlukan dari berbagai sumber yang dapat diandalkan.
- 3) **Evaluasi Alternatif.** Menilai berbagai opsi yang tersedia berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.
- 4) **Pemilihan Alternatif.** Memilih alternatif terbaik berdasarkan analisis yang telah dilakukan.
- 5) **Implementasi Keputusan.** Mengambil tindakan berdasarkan keputusan yang telah dipilih.

- 6) **Evaluasi Hasil.** Menilai hasil keputusan dan memperbaiki jika diperlukan.

Model ini sering digunakan dalam lingkungan bisnis di mana keputusan kompleks membutuhkan analisis yang mendalam, seperti investasi, pengembangan produk, atau strategi pemasaran.

2. Kelebihan dan Keterbatasan Model Rasional

a. Kelebihan

- 1) Menghasilkan keputusan yang terstruktur dan didasarkan pada fakta yang valid.
- 2) Mengurangi kemungkinan bias dan subjektivitas dalam proses pengambilan keputusan.
- 3) Memungkinkan evaluasi yang lebih akurat terhadap dampak jangka panjang keputusan.

b. Keterbatasan

- 1) Memerlukan waktu dan sumber daya yang signifikan untuk mengumpulkan data dan mengevaluasi alternatif.
- 2) Tidak selalu sesuai untuk situasi yang memerlukan fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan lingkungan.
- 3) Sulit untuk mengatasi ketidakpastian dan informasi yang terbatas.

3. Model Intuitif dalam Pengambilan Keputusan

Model intuitif berfokus pada pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman, naluri, dan persepsi individu tanpa melalui proses analisis formal. Pendekatan ini sering kali digunakan dalam situasi yang tidak memiliki informasi yang cukup atau ketika waktu menjadi faktor yang membatasi.

a. Karakteristik Model Intuitif

- 1) **Berdasarkan Pengalaman.** Keputusan didasarkan pada pengalaman sebelumnya yang dapat membantu mengurangi ketidakpastian.
- 2) **Respons Cepat.** Cocok untuk situasi darurat atau keputusan yang memerlukan respons cepat tanpa waktu untuk analisis yang mendetail.
- 3) **Subjektivitas.** Cenderung melibatkan lebih banyak unsur subjektivitas, yang dapat memperkenalkan bias.

Model ini sering diterapkan dalam pengambilan keputusan di lingkungan yang dinamis, seperti bisnis start-up atau pengambilan keputusan sehari-hari pada level manajerial operasional.

4. Kelebihan dan Keterbatasan Model Intuitif

a. Kelebihan

- 1) Cepat dan efisien dalam mengambil keputusan dalam situasi yang memerlukan respons cepat.
- 2) Berguna ketika data terbatas atau terlalu kompleks untuk dianalisis secara mendetail.
- 3) Mengurangi beban kognitif karena mengandalkan pengalaman praktis yang relevan.

b. Keterbatasan

- 1) Berpotensi menimbulkan bias dan subjektivitas yang tinggi.
- 2) Kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan membuat evaluasi sulit dilakukan.
- 3) Tidak cocok untuk keputusan jangka panjang yang memerlukan analisis komprehensif dan rasional.

5. Kombinasi Model Rasional dan Intuitif dalam Pengambilan Keputusan

Dalam praktiknya, model rasional dan intuitif sering kali digunakan secara bersamaan untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan. Misalnya, manajer dapat menggabungkan data yang telah dianalisis secara rasional

dengan intuisi yang didasarkan pada pengalaman sebelumnya untuk membuat keputusan yang lebih efektif dan akurat.

a. Penggabungan Kedua Model

Contoh Seorang manajer yang membuat keputusan strategis mengenai perluasan produk mungkin mengumpulkan data pasar yang mendalam (rasional) tetapi juga mempertimbangkan intuisi berdasarkan wawasan pengalaman sebelumnya dalam industri.

6. Studi Kasus. Penggunaan Model Rasional dan Intuitif

Beberapa organisasi telah mengadopsi pendekatan gabungan antara model rasional dan intuitif dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas.

a. Perusahaan Perbankan

Perbankan sering kali menggunakan model rasional untuk keputusan seperti pemberian kredit besar atau investasi portofolio yang kompleks. Namun, dalam situasi yang membutuhkan respons cepat terhadap perubahan pasar, manajer sering kali mengandalkan intuisi mereka untuk mengambil keputusan operasional sehari-hari.

b. Industri Kreatif

Industri kreatif seperti desain dan marketing sering kali menggabungkan model intuitif untuk menginspirasi kreativitas dengan data analitis yang rasional untuk menyusun strategi yang efektif.

7. Implikasi Manajerial

Manajer perlu mempertimbangkan penggunaan model yang sesuai berdasarkan konteks dan kebutuhan organisasi mereka. Untuk situasi yang kompleks dan membutuhkan keakuratan, model rasional lebih disarankan, sedangkan model intuitif dapat lebih bermanfaat dalam situasi yang dinamis atau kurang terstruktur.

6.2 Teori Keputusan. Perspektif Filosofis dan Psikologis

Pengambilan keputusan merupakan proses kompleks yang melibatkan aspek-aspek rasional, emosional, dan sosial. Dalam konteks manajemen, teori keputusan dapat dipahami melalui pendekatan filosofis dan psikologis. Pendekatan filosofis menekankan rasionalitas, etika, dan nilai-nilai moral dalam pengambilan keputusan, sementara pendekatan psikologis fokus pada bagaimana faktor-faktor psikologis seperti emosi, bias, dan heuristik mempengaruhi keputusan.

1. Teori Keputusan. Perspektif Filosofis

Dalam pendekatan filosofis, pengambilan keputusan melibatkan penggunaan rasionalitas, akal budi, dan moralitas dalam mengevaluasi berbagai alternatif. Teori ini berfokus pada prinsip etis dan nilai-nilai yang mendasari setiap keputusan, menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu dengan kepentingan sosial yang lebih luas.

a. Model Utilitarianisme

Utilitarianisme, sebagai salah satu pendekatan filosofis, berfokus pada hasil atau konsekuensi keputusan. Keputusan diambil untuk menghasilkan hasil yang maksimal dengan mengorbankan sedikit mungkin kerugian atau konsekuensi negatif bagi individu atau masyarakat (Bentham, 1789; Mill, 1863).

- 1) **Kelebihan Utilitarianisme.** Memberikan panduan yang jelas dalam mengevaluasi alternatif keputusan berdasarkan dampak keseluruhan terhadap kebahagiaan atau kesejahteraan.
- 2) **Keterbatasan.** Dapat menyebabkan dilema moral dalam situasi di mana keputusan melibatkan pengorbanan individu untuk kepentingan yang lebih besar.

b. Model Deontologi

Deontologi menekankan kewajiban dan prinsip moral dalam pengambilan keputusan, terlepas dari hasil yang dihasilkan. Immanuel Kant adalah tokoh utama dalam pengembangan teori ini, yang menekankan bahwa keputusan

harus didasarkan pada prinsip universal yang berlaku untuk semua orang (Kant, 1785).

- 1) **Kelebihan Deontologi.** Memberikan panduan yang konsisten dan tidak tergantung pada hasil akhir, dengan menegakkan prinsip-prinsip moral yang universal.
- 2) **Keterbatasan.** Mengabaikan konteks situasional yang sering kali memerlukan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan.

2. Teori Keputusan. Perspektif Psikologis

Dari perspektif psikologis, pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis seperti emosi, bias kognitif, dan heuristik. Pendekatan ini berfokus pada bagaimana proses kognitif dan afektif mempengaruhi pilihan individu.

a. Bias Kognitif

Bias kognitif mengacu pada pola pikir yang cenderung mengarah pada keputusan yang tidak rasional atau melibatkan kesalahan berpikir sistematis. Contohnya adalah overconfidence bias atau bias konfirmasi, yang dapat mengaburkan kemampuan seseorang untuk mengevaluasi secara objektif (Tversky & Kahneman, 1974).

- 1) **Kelebihan.** Memahami bahwa manusia sering kali membuat keputusan berdasarkan intuisi dan emosi daripada analisis rasional murni.
- 2) **Keterbatasan.** Dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang tidak optimal, terutama dalam konteks bisnis yang membutuhkan keakuratan tinggi.

b. Heuristik

Heuristik adalah aturan praktis atau shortcut mental yang digunakan untuk mempercepat pengambilan keputusan. Meskipun efektif dalam situasi tertentu, heuristik sering kali mengarah pada keputusan yang kurang akurat atau tidak seimbang secara rasional (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

- 1) **Kelebihan.** Memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dalam situasi yang kompleks atau terbatas informasinya.
- 2) **Keterbatasan.** Risiko yang lebih tinggi terhadap kesalahan, terutama dalam keputusan jangka panjang yang memerlukan analisis mendalam.

3. Keseimbangan Antara Filosofis dan Psikologis dalam Keputusan Manajerial

Dalam pengambilan keputusan manajerial, sering kali dibutuhkan keseimbangan antara pendekatan filosofis dan psikologis. Model yang sepenuhnya rasional mungkin tidak cukup, sementara pendekatan intuitif murni dapat membawa risiko bias yang signifikan.

a. Integrasi Model Filosofis dan Psikologis

Menggabungkan prinsip-prinsip etis dan rasional dengan kesadaran akan pengaruh faktor psikologis memberikan kerangka yang lebih komprehensif dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini dapat memperkuat keputusan dengan mengintegrasikan aspek moral dan sosial sambil tetap mempertimbangkan aspek psikologis yang mempengaruhi pemikiran individu.

4. Studi Kasus. Keputusan Manajerial dengan Pendekatan Filosofis dan Psikologis

Dalam konteks bisnis, keputusan yang diambil sering kali melibatkan kombinasi antara prinsip-prinsip etika dengan evaluasi berdasarkan faktor psikologis.

a. Perusahaan Teknologi

Perusahaan seperti Google dan Apple sering kali mengadopsi model keputusan yang mengintegrasikan nilai-nilai etis seperti privasi data dan keberlanjutan lingkungan dengan wawasan psikologis terkait perilaku konsumen dan penggunaan teknologi.

5. Implikasi Manajerial

Untuk mengoptimalkan keputusan, manajer perlu mengadopsi pendekatan holistik yang mempertimbangkan kedua perspektif—filosofis untuk memastikan konsistensi moral dan psikologis untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia dalam pengambilan keputusan.

6.3 Ketidakpastian dan Ambiguitas dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam konteks manajemen sering kali dihadapkan pada situasi ketidakpastian dan ambiguitas. Ketidakpastian mengacu pada kurangnya informasi yang tersedia atau kondisi di mana hasil keputusan tidak dapat diprediksi dengan akurat, sementara ambiguitas melibatkan ketidakjelasan atau ketidaksesuaian informasi yang ada. Kedua elemen ini menghadirkan tantangan signifikan dalam membuat keputusan yang efektif dan strategis.

1. Ketidakpastian dalam Pengambilan Keputusan

Ketidakpastian terjadi ketika informasi yang relevan untuk membuat keputusan tidak tersedia atau sulit diakses. Situasi seperti ini sering kali muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, di mana faktor-faktor eksternal seperti perubahan pasar, teknologi, atau kebijakan pemerintah dapat memengaruhi hasil keputusan secara signifikan.

a. Sumber Ketidakpastian

- 1) **Lingkungan Eksternal.** Perubahan dalam hukum, regulasi, atau ekonomi dapat menciptakan ketidakpastian yang sulit dikendalikan.
- 2) **Internal Organisasi.** Informasi yang tidak lengkap atau kurangnya sumber daya untuk analisis yang mendalam juga berkontribusi pada ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

b. Strategi Mengatasi Ketidakpastian

- 1) **Diversifikasi.** Mengurangi risiko dengan mempertimbangkan berbagai alternatif keputusan yang dapat mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian.
- 2) **Flexibilitas.** Mengadopsi strategi yang memungkinkan penyesuaian cepat terhadap perubahan lingkungan yang tidak terduga.
- 3) **Pengumpulan Data.** Mengumpulkan data tambahan untuk mengurangi ketidakpastian melalui wawasan yang lebih akurat.

2. Ambiguitas dalam Pengambilan Keputusan

Ambiguitas melibatkan ketidakpastian yang lebih kompleks, di mana makna atau konteks informasi yang tersedia tidak jelas atau sulit untuk diterjemahkan ke dalam keputusan yang berarti. Ini sering kali terjadi dalam situasi di mana data yang tersedia mungkin kontradiktif atau tidak memiliki konsistensi logis.

a. Faktor Penyebab Ambiguitas

- 1) **Informasi Tidak Lengkap.** Ketidakmampuan untuk menginterpretasikan data yang tersedia secara konsisten.
- 2) **Perspektif yang Berbeda.** Berbagai interpretasi terhadap informasi yang sama oleh berbagai pihak yang terlibat.
- 3) **Teknologi atau Proses yang Kompleks.** Penggunaan sistem atau metode analisis yang tidak sepenuhnya mapan atau dapat diandalkan.

b. Mengatasi Ambiguitas

1. **Konsultasi.** Menggunakan berbagai sumber informasi untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas.
2. **Evaluasi Kualitatif.** Mengandalkan analisis deskriptif dan diskusi antar pihak untuk menjelaskan aspek yang ambigu.
3. **Penggunaan Model Simulasi.** Mengembangkan model simulasi untuk memperkirakan berbagai hasil dalam situasi yang ambigu.

3. Implikasi Ketidakpastian dan Ambiguitas dalam Manajemen

Ketidakpastian dan ambiguitas tidak hanya mempengaruhi keputusan strategis tetapi juga operasional sehari-hari. Dalam konteks ini, manajer perlu mengembangkan keterampilan untuk mengelola situasi kompleks tersebut agar keputusan yang diambil tetap sejalan dengan tujuan organisasi.

a. Contoh Kasus

Perusahaan multinasional yang menghadapi ketidakpastian politik di negara berkembang mungkin perlu menyesuaikan strategi dengan cepat berdasarkan perubahan kebijakan yang tidak dapat diprediksi. Sementara itu, manajer perlu memahami bahwa ambiguitas dapat diatasi dengan menggunakan model kualitatif dan diskusi intensif untuk menjelaskan tujuan strategis yang tidak sepenuhnya jelas.

4. Studi Kasus. Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian dan Ambiguitas

Dalam dunia bisnis, contoh nyata dari ketidakpastian dan ambiguitas sering ditemukan dalam sektor keuangan, teknologi, dan kesehatan. Misalnya, keputusan pengembangan produk baru dalam industri teknologi membutuhkan manajer untuk mempertimbangkan risiko yang tinggi, di mana informasi yang tersedia mungkin belum sepenuhnya valid atau terbatas.

a. Keputusan Keuangan

Dalam keputusan investasi, ambiguitas sering kali muncul ketika memprediksi pasar atau hasil investasi dalam situasi yang belum diketahui. Manajer perlu menggabungkan analisis kuantitatif dengan wawasan kualitatif untuk mengurangi risiko yang terkait dengan ketidakpastian.

5. Implikasi Praktis

Manajer perlu mengembangkan pendekatan yang menggabungkan analisis rasional dengan intuisi dan fleksibilitas untuk mengatasi ketidakpastian dan ambiguitas. Integrasi antara data empiris dan wawasan pengalaman membantu membuat keputusan yang lebih terinformasi, meskipun dalam situasi yang kompleks dan sulit diprediksi.

6.4 Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Pengambilan keputusan strategis adalah proses menentukan arah dan tujuan jangka panjang organisasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan sumber daya. Dalam konteks ini, etika memegang peranan penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai moral dan tanggung jawab sosial. Etika dalam pengambilan keputusan strategis mencakup prinsip-prinsip moral, transparansi, dan komitmen terhadap keberlanjutan.

1. Pengertian Etika dalam Keputusan Strategis

Menurut Hosmer (1994), etika dalam pengambilan keputusan strategis adalah serangkaian prinsip moral yang digunakan untuk mengevaluasi tindakan dan keputusan yang memengaruhi berbagai pihak dalam organisasi. Dalam pengambilan keputusan strategis, etika membantu memastikan bahwa tujuan organisasi tidak hanya fokus pada keuntungan tetapi juga pada dampak sosial, lingkungan, dan budaya.

Etika juga menekankan pentingnya integritas dalam proses pengambilan keputusan, seperti yang dikemukakan oleh Ferrell et al. (2019). Hal ini mencakup perlakuan adil terhadap karyawan, pemegang saham, dan masyarakat luas.

2. Dimensi Etika dalam Keputusan Strategis

a. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung jawab sosial adalah dimensi penting dalam pengambilan keputusan strategis. Menurut Carroll (1991), tanggung jawab sosial melibatkan empat aspek utama: ekonomi, hukum, etika, dan filantropi. Sebagai contoh, keputusan untuk mengurangi jejak karbon perusahaan tidak hanya memberikan manfaat lingkungan tetapi juga meningkatkan citra organisasi.

b. Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dalam pengambilan keputusan adalah kunci untuk membangun kepercayaan. Menurut Rawls (1971), prinsip *justice as fairness* menekankan bahwa keputusan strategis harus mempertimbangkan dampak yang adil bagi

semua pihak, termasuk kelompok minoritas dan mereka yang terkena dampak negatif.

2.3 Keberlanjutan

Keputusan strategis yang etis harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan. Elkington (1997) mengajukan konsep *triple bottom line*, yang mencakup tiga aspek utama. keuntungan ekonomi (*profit*), kesejahteraan sosial (*people*), dan pelestarian lingkungan (*planet*). Pendekatan ini mengintegrasikan nilai etika ke dalam setiap keputusan strategis organisasi.

3. Proses Pengambilan Keputusan Strategis yang Etis

a. Identifikasi Masalah dan Nilai

Langkah pertama adalah mengidentifikasi masalah strategis dan nilai-nilai yang relevan. Menurut Trevino dan Nelson (2016), pemimpin harus mempertimbangkan prinsip etika seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab dalam menganalisis setiap alternatif.

b. Penilaian Dampak Etis

Pemimpin harus menilai dampak jangka pendek dan jangka panjang dari setiap keputusan. Pemodelan dampak sosial dan lingkungan membantu memastikan bahwa keputusan tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga masyarakat luas.

c. Partisipasi Pemangku Kepentingan

Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan transparansi dan memperkaya perspektif etis. Freeman (1984) dalam *stakeholder theory* menekankan bahwa keberhasilan strategis bergantung pada kepuasan berbagai kelompok yang terlibat dalam organisasi.

4. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan Strategis yang Etis

- 1) **Konflik Kepentingan.** Pemimpin sering menghadapi tekanan untuk memprioritaskan keuntungan jangka pendek atas dampak sosial jangka panjang.

- 2) **Ketidakpastian.** Kompleksitas lingkungan bisnis global sering kali menyebabkan ketidakpastian yang dapat mempersulit penilaian etis.
- 3) **Budaya Organisasi.** Tidak semua organisasi memiliki budaya yang mendukung pengambilan keputusan yang berbasis nilai moral.

5. Studi Kasus. Keputusan Etis dalam Strategi Bisnis

Studi Kasus 1. Patagonia

Patagonia, perusahaan pakaian outdoor, adalah contoh organisasi yang mengintegrasikan etika dalam pengambilan keputusan strategis. Mereka mengadopsi kebijakan keberlanjutan, seperti menggunakan bahan daur ulang dan mendukung konservasi lingkungan, meskipun langkah ini meningkatkan biaya produksi (Chouinard, 2016).

Studi Kasus 2. Volkswagen

Sebaliknya, skandal emisi Volkswagen menunjukkan dampak buruk dari pengabaian nilai etis dalam pengambilan keputusan strategis. Keputusan untuk memanipulasi data emisi demi keuntungan ekonomi jangka pendek merusak reputasi perusahaan dan menimbulkan kerugian besar.

6. Relevansi Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Etika tidak hanya menjadi panduan moral tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif. Penelitian oleh Donaldson dan Preston (1995) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip etis cenderung lebih sukses dalam jangka panjang karena mereka membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan.

BAB 7

TEORI ORGANISASI DALAM FILSAFAT MANAJEMEN

7.1 Evolusi Teori Organisasi. Perspektif Filosofis

Pengambilan keputusan strategis merupakan proses yang melibatkan pilihan yang kompleks dengan dampak jangka panjang terhadap organisasi, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mempertimbangkan aspek etika dalam setiap langkah proses pengambilan keputusan strategis. Etika memastikan bahwa keputusan tidak hanya efektif secara bisnis, tetapi juga konsisten dengan prinsip moral dan nilai-nilai yang mendukung integritas organisasi.

1. Konsep Etika dalam Keputusan Strategis

Etika dalam pengambilan keputusan strategis merujuk pada prinsip-prinsip moral yang diterapkan dalam mengevaluasi dan memilih alternatif keputusan yang berdampak luas pada semua pemangku kepentingan. Dalam lingkungan bisnis, keputusan strategis sering kali melibatkan trade-off antara kepentingan perusahaan dengan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Prinsip Etika dalam Keputusan Strategis sebagai berikut:

- 1) **Transparansi.** Mengutamakan keterbukaan dalam semua proses keputusan, termasuk menjelaskan alasan di balik setiap keputusan.
- 2) **Responsibilitas.** Menghormati tanggung jawab terhadap dampak sosial dan lingkungan dari keputusan yang diambil.
- 3) **Integritas.** Menjunjung tinggi nilai-nilai moral dalam setiap aspek keputusan, termasuk jujur dan konsisten dalam prinsip yang diterapkan.

2. Tantangan Etika dalam Keputusan Strategis

Keputusan strategis sering kali menghadapi tantangan etika yang kompleks karena melibatkan banyak pihak yang berbeda dengan kepentingan yang tidak selalu selaras. Manajer perlu menyeimbangkan kebutuhan bisnis dengan

kepentingan sosial dan lingkungan, yang dapat menciptakan konflik nilai yang sulit diatasi.

a. Contoh Tantangan Etika

- 1) **Manipulasi Informasi.** Dalam situasi di mana data penting sengaja dimanipulasi untuk mendukung hasil tertentu.
- 2) **Kompromi Moral.** Mengambil keputusan yang mengorbankan prinsip etika demi keuntungan jangka pendek.
- 3) **Ketidakadilan.** Mengambil keputusan yang tidak memberikan perlakuan yang adil bagi semua pemangku kepentingan.

3. Model Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Ada beberapa model yang sering digunakan untuk mengintegrasikan etika dalam pengambilan keputusan strategis. Model-model ini membantu manajer dalam mempertimbangkan berbagai aspek etis sambil tetap menjaga efisiensi bisnis.

a. Model Utilitarianisme

Model ini menekankan hasil keputusan yang memberikan dampak positif paling besar terhadap kesejahteraan umum. Keputusan yang diambil harus menghasilkan manfaat yang lebih besar bagi lebih banyak pihak, meskipun ada beberapa pihak yang mungkin mengalami kerugian.

Contoh. Dalam keputusan strategis tentang pengurangan tenaga kerja, keputusan diambil dengan mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi perusahaan dan kesejahteraan karyawan yang terkena dampak (Bentham, 1789).

b. Model Deontologi

Model deontologi berfokus pada kewajiban moral dan prinsip universal yang tidak tergantung pada hasil keputusan. Prinsip seperti kejujuran, keadilan, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia merupakan fondasi penting dalam pengambilan keputusan.

Contoh. Seorang CEO yang menolak mengambil keputusan untuk outsourcing pekerjaan yang tidak etis, meskipun memiliki dampak negatif jangka pendek pada laba perusahaan.

4. Studi Kasus. Keputusan Strategis dengan Aspek Etika

Dalam beberapa sektor, seperti teknologi, kesehatan, dan sumber daya manusia, etika sering menjadi tantangan utama dalam membuat keputusan strategis yang berdampak luas.

a. Industri Teknologi

Keputusan tentang pengumpulan data konsumen, penggunaan algoritma bias, atau pengelolaan kecerdasan buatan memerlukan pendekatan etika yang hati-hati agar tidak merusak kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan.

b. Perusahaan Multinasional

Perusahaan seperti Unilever atau Patagonia mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dan tanggung jawab sosial ke dalam strategi mereka untuk memastikan bahwa keputusan bisnis tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga pada dampak sosial yang lebih luas (Freeman, 1984).

5. Implementasi Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Untuk memastikan etika diterapkan dengan baik, organisasi dapat mengembangkan beberapa langkah.

- a. **Pendidikan dan Pelatihan.** Meningkatkan kesadaran akan pentingnya etika dalam keputusan strategis melalui pelatihan dan program pengembangan.
- b. **Pengawasan.** Menggunakan komite etika atau dewan pengarah untuk mengevaluasi dampak keputusan strategis terhadap berbagai stakeholder.
- c. **Integrasi Nilai.** Mengintegrasikan nilai-nilai etika dalam proses pengambilan keputusan melalui kebijakan yang jelas dan transparan.

6. Studi Tindak Lanjut. Evaluasi Etika dalam Keputusan Strategis

Keputusan strategis perlu diawasi secara terus-menerus untuk memastikan bahwa dampak jangka panjang tetap konsisten dengan nilai-nilai etika yang diterapkan. Dalam hal ini, manajer perlu memperbarui dan menyesuaikan kebijakan mereka sesuai dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

7.2 Organisasi sebagai Sistem Sosial

Teori organisasi telah berkembang dari waktu ke waktu seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, sosial, dan teknologi. Dari perspektif filosofis, teori organisasi mencakup berbagai pendekatan yang memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana organisasi beroperasi, berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya, dan bagaimana prinsip-prinsip moral dan etika diterapkan dalam konteks manajerial. Evolusi ini melibatkan integrasi berbagai perspektif filosofis yang membantu memahami kompleksitas dunia organisasi.

1. Pendahuluan Teori Organisasi dan Filosofi

Teori organisasi sebagai cabang filsafat manajemen berfokus pada bagaimana organisasi diatur, bagaimana tujuan ditetapkan, dan bagaimana proses pengambilan keputusan berlangsung. Filosofi memberikan kerangka dasar untuk mengevaluasi berbagai model organisasi dan memberikan wawasan mengenai hubungan antara nilai-nilai etis, moralitas, dan fungsi-fungsi organisasi.

2. Perspektif Filsafat dalam Teori Organisasi

Teori organisasi sering kali menyerap berbagai aliran filsafat yang membentuk sudut pandang utama dalam memahami dinamika organisasi. Beberapa aliran filsafat yang mempengaruhi teori organisasi meliputi filsafat utilitarianisme, pragmatisme, eksistensialisme, dan dekonstruksi.

a. Utilitarianisme dalam Teori Organisasi

Utilitarianisme menekankan prinsip dampak yang positif bagi sebanyak mungkin pihak. Dalam konteks teori organisasi, ini berarti keputusan yang

diambil harus meningkatkan kesejahteraan umum, baik dalam hal efisiensi bisnis maupun kesejahteraan sosial.

Contoh. Organisasi yang berfokus pada inovasi produk dengan tujuan memberikan nilai lebih besar bagi konsumen melalui pengurangan limbah dan peningkatan kualitas produk.

b. Pragmatisme dalam Organisasi

Pragmatisme, yang diperkenalkan oleh John Dewey dan William James, menekankan pada eksperimen dan penerapan solusi praktis yang disesuaikan dengan konteks organisasi. Teori ini mendukung fleksibilitas dalam menghadapi tantangan organisasi yang kompleks dan dinamis.

Contoh. Pengembangan model organisasi yang terus berevolusi berdasarkan pengalaman dan inovasi yang terus disesuaikan dengan perubahan pasar.

3. Sejarah Evolusi Teori Organisasi

Sejak awal abad ke-20, teori organisasi telah mengalami berbagai perkembangan yang mencerminkan perubahan sosial dan ekonomi yang terjadi. Awalnya, teori ini berfokus pada efisiensi dan hierarki organisasi, tetapi berkembang untuk mencakup aspek-aspek manusiawi, budaya organisasi, dan tanggung jawab sosial.

a. Aliran Klasik

Teori klasik menekankan struktur yang terorganisir secara vertikal, dengan pengambilan keputusan terpusat dan otoritas yang jelas. Aliran ini menekankan efektivitas operasional dan efisiensi, tetapi sering kali mengabaikan aspek manusiawi dalam organisasi.

a. Aliran Humanistik

Pada pertengahan abad ke-20, aliran humanistik muncul dengan menekankan pentingnya aspek emosional dan psikologis dalam lingkungan kerja. Aliran ini melihat organisasi sebagai sistem yang melibatkan interaksi sosial yang kompleks, di mana manusia tidak hanya sebagai faktor produksi tetapi juga

sebagai individu yang membutuhkan pemenuhan kebutuhan sosial dan psikologis.

4. Integrasi Filsafat Dekonstruksi dalam Teori Organisasi

Teori dekonstruksi dalam organisasi berfokus pada dekonstruksi struktural, mengungkapkan ketimpangan dan inkonsistensi dalam praktik organisasi. Filosofi ini mengeksplorasi bagaimana makna dan struktur yang terbentuk dalam organisasi bisa berubah atau direvisi, memunculkan pemikiran kritis terhadap praktik-praktik yang telah lama diterima.

a. Teori Struktur Postmodern

Teori postmodern dalam organisasi menolak model tunggal yang statis dan mengadopsi pendekatan yang lebih cair dan fleksibel. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan sosial dan politik yang terus berkembang, serta menekankan pluralisme dan keragaman pandangan.

Contoh. Organisasi yang mengintegrasikan prinsip inklusivitas dalam keputusan strategis dengan melibatkan berbagai sudut pandang dari berbagai lapisan masyarakat.

5. Peranan Filsafat dalam Pengambilan Keputusan Organisasi

Filsafat dalam teori organisasi membantu manajer memahami bagaimana keputusan mereka tidak hanya didasarkan pada rasionalitas tetapi juga dipengaruhi oleh aspek-aspek etis, sosial, dan budaya. Hal ini mendorong pendekatan yang lebih holistik terhadap pengambilan keputusan.

7.3 Paradigma Organisasi dalam Perspektif Positivisme dan Konstruktivisme

Paradigma organisasi merupakan kerangka teoritis yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan bagaimana organisasi beroperasi, berinteraksi, dan mengelola perubahan. Dua paradigma utama dalam pendekatan organisasi adalah positivisme dan konstruktivisme. Masing-masing paradigma

menawarkan wawasan berbeda dalam menginterpretasikan fenomena organisasi, yang didasarkan pada metode yang berbeda pula—positivisme dengan pendekatan empiris, sedangkan konstruktivisme dengan pendekatan interpretatif.

1. Positivisme dalam Paradigma Organisasi

Positivisme melihat organisasi sebagai entitas yang dapat diukur, diamati, dan dipelajari melalui data empiris yang objektif. Paradigma ini berfokus pada fakta, hubungan sebab-akibat, dan sistematisasi pengetahuan melalui metode kuantitatif. Dalam konteks ini, organisasi dianggap sebagai sistem yang tunduk pada hukum-hukum universal yang dapat diprediksi dan dikendalikan.

a. Filsafat Positivisme dalam Organisasi

Filsafat positivisme menganggap bahwa pengetahuan hanya dapat diperoleh melalui observasi dan eksperimen empiris yang terkontrol. Dalam organisasi, ini berarti bahwa prinsip-prinsip manajemen, struktur organisasi, dan hubungan sosial dapat dianalisis secara logis berdasarkan data yang terukur dan valid. Aplikasi Positivisme dalam Organisasi sebagai berikut:

- 1) **Penelitian Kuantitatif.** Studi tentang pengaruh struktur formal organisasi terhadap produktivitas karyawan.
- 2) **Pengambilan Keputusan.** Menggunakan data statistik untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan.
- 3) **Standarisasi Proses.** Pengembangan prosedur dan kebijakan yang bersifat objektif berdasarkan fakta yang dapat diverifikasi.

2. Konstruktivisme dalam Paradigma Organisasi

Konstruktivisme menekankan pada pemahaman subjektif, di mana realitas dalam organisasi diciptakan melalui interpretasi dan interaksi sosial. Paradigma ini menolak pendekatan objektif dalam mempelajari organisasi, dan lebih menekankan pada bagaimana makna dan konteks subjektif mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi.

a. Filsafat Konstruktivisme dalam Organisasi

Konstruktivisme berpendapat bahwa pengetahuan sosial dan budaya dibangun melalui pengalaman pribadi dan interaksi. Dalam konteks organisasi, realitas organisasi tidaklah tetap, melainkan dibentuk melalui proses komunikasi, negosiasi, dan pemaknaan yang terus berkembang.

b. Aplikasi Konstruktivisme dalam Organisasi

- 1) **Penelitian Kualitatif.** Studi fenomenologis yang mengeksplorasi bagaimana anggota organisasi menginterpretasikan budaya kerja dan norma organisasi.
- 2) **Proses Sosial.** Fokus pada bagaimana kelompok membangun norma organisasi melalui praktik sehari-hari.
- 3) **Perubahan Organisasi.** Studi bagaimana perubahan dalam organisasi terjadi melalui konstruksi bersama antara anggota organisasi.

3. Perbedaan Paradigma Positivisme dan Konstruktivisme dalam Organisasi

Positivisme dan konstruktivisme memiliki pendekatan yang sangat berbeda dalam memahami organisasi, yang mempengaruhi bagaimana penelitian, pengambilan keputusan, dan implementasi kebijakan dilakukan.

a. Metodologi

- 1) **Positivisme.** Mengutamakan metodologi kuantitatif dengan fokus pada pengukuran, prediksi, dan validitas data.
- 2) **Konstruktivisme.** Menggunakan metodologi kualitatif untuk memahami makna dan konteks subjektif melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis teks.

b. Tujuan Penelitian

- 1) **Positivisme.** Menjelaskan hubungan kausal dan menyusun generalisasi yang dapat diandalkan.
- 2) **Konstruktivisme.** Mengungkap makna subjektif yang dibangun melalui interaksi sosial dan pengalaman individu.

4. Studi Kasus. Positivisme vs. Konstruktivisme dalam Organisasi

Untuk memahami penerapan paradigma ini dalam konteks nyata, contoh berikut memberikan gambaran bagaimana masing-masing paradigma diterapkan dalam studi organisasi.

a. Studi Positivisme

Penelitian kuantitatif yang menilai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di organisasi besar, dengan mengukur hasil berdasarkan data objektif dan statistik.

b. Studi Konstruktivisme

Studi yang berfokus pada bagaimana manajer dan anggota tim menafsirkan peran kepemimpinan transformasional dalam konteks budaya organisasi tertentu, yang mengedepankan interpretasi dan pemaknaan yang berbeda berdasarkan konteks sosial.

5. Integrasi Paradigma Positivisme dan Konstruktivisme dalam Organisasi

Dalam beberapa kasus, organisasi memanfaatkan integrasi antara paradigma positivisme dan konstruktivisme untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik mengenai kompleksitas organisasi. Misalnya, organisasi mungkin menggunakan data kuantitatif untuk mengukur kinerja, sementara juga mempertimbangkan wawasan kualitatif untuk memahami dinamika sosial di dalam organisasi.

7.4 Organisasi dalam Perspektif Eksistensialis

Perspektif eksistensialis dalam organisasi menekankan pada aspek individu, subjektivitas, dan pengalaman pribadi dalam konteks organisasi. Dalam filsafat

eksistensialis, fokus utama adalah pada bagaimana individu menciptakan makna dalam hidup mereka, termasuk dalam konteks kerja di organisasi. Perspektif ini berusaha memahami bagaimana individu menghadapi tanggung jawab, kebebasan, dan keterbukaan dalam menghadapi kompleksitas lingkungan organisasi.

1. Definisi Eksistensialisme dalam Konteks Organisasi

Eksistensialisme dalam konteks organisasi mengacu pada filosofi yang menempatkan individu sebagai pusat perhatian utama, di mana makna, tanggung jawab, dan otentisitas menjadi inti dari pengalaman organisasi. Perspektif ini menolak pandangan mekanistik dan deterministik yang terlalu mengedepankan struktur formal, tetapi lebih menekankan pada bagaimana individu menjalani kehidupannya dengan penuh makna di tengah kompleksitas organisasi. Fokus Utama Eksistensialisme dalam Organisasi sebagai berikut:

- a. **Individu dan Kebebasan.** Individu tidak hanya menjalani peran, tetapi membuat pilihan yang otentik berdasarkan kebebasan yang diberikan oleh organisasi.
- b. **Makna dan Eksistensi.** Organisasi menjadi tempat di mana individu menciptakan makna melalui interaksi dan pengalaman kerja.
- c. **Respon terhadap Ketidakpastian.** Menyikapi kondisi ketidakpastian dan kompleksitas organisasi dengan refleksi diri dan pemahaman personal.

2. Filsafat Eksistensialis dalam Organisasi

Eksistensialisme dalam organisasi menggali bagaimana individu menghadapi tantangan kerja dengan cara yang melibatkan refleksi mendalam terhadap tujuan, nilai, dan etika yang terlibat dalam kehidupan profesional.

a. Pemikiran Utama Eksistensialis

Eksistensialisme berakar pada filsafat yang dikembangkan oleh filsuf seperti Søren Kierkegaard, Jean-Paul Sartre, dan Martin Heidegger. Mereka menekankan kebebasan individu, tanggung jawab pribadi, dan bagaimana eksistensi dibangun melalui pengalaman.

3. Eksistensialisme dalam Praktik Organisasi

Dalam konteks organisasi, eksistensialisme memperkenalkan cara pandang yang berbeda terhadap struktur organisasi dan hubungan sosial yang ada di dalamnya. Fokusnya adalah pada bagaimana individu menemukan makna dalam kerja mereka melalui hubungan interpersonal yang mendalam, serta menempatkan tanggung jawab pribadi sebagai landasan pengambilan keputusan.

a. Eksistensialisme dalam Manajemen

Manajer dan karyawan didorong untuk memahami diri mereka sendiri dalam hubungan dengan organisasi, bukan sebagai bagian dari mesin yang terus bergerak tanpa esensi.

b. Pengambilan Keputusan dan Makna

Keputusan yang diambil dalam organisasi dievaluasi bukan hanya berdasarkan logika bisnis, tetapi juga pada makna pribadi dan nilai-nilai yang dirasakan penting oleh individu yang terlibat.

4. Tantangan dalam Perspektif Eksistensial dalam Organisasi

Meskipun perspektif eksistensial menawarkan wawasan yang mendalam mengenai individualitas dan makna, penerapannya di organisasi sering kali menghadapi tantangan struktural yang mengharuskan adanya keseimbangan antara kebebasan individu dan kebutuhan organisasi yang lebih luas.

a. Konflik Struktur vs. Individu

Ada potensi konflik antara kebutuhan organisasi untuk mempertahankan efisiensi, aturan, dan regulasi dengan kebutuhan individu untuk menemukan makna personal di tempat kerja.

b. Adaptasi terhadap Lingkungan

Eksistensialisme menuntut organisasi untuk secara lebih personal menanggapi perubahan yang dinamis, di mana individu berperan aktif dalam membangun solusi dan makna dalam lingkungan kerja yang kompleks.

5. Contoh Praktis Eksistensialisme dalam Organisasi

Eksistensialisme dalam praktik organisasi dapat terlihat dalam berbagai bentuk, seperti pendekatan yang lebih manusiawi dalam pengembangan sumber daya manusia atau pendekatan coaching yang berfokus pada pengembangan pribadi.

a. Pengembangan Karyawan

Organisasi yang mengadopsi pendekatan eksistensial lebih cenderung untuk memberikan ruang kepada individu dalam mengembangkan otentisitas diri mereka di tempat kerja.

6. Kontribusi Eksistensialisme terhadap Organisasi Modern

Eksistensialisme menghadirkan perspektif yang memungkinkan organisasi memahami bagaimana individu dapat berkembang dengan makna pribadi di tengah kompleksitas kerja. Ini mendorong pemahaman yang lebih holistik terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abuznaid, S. (2006). "Islam and Management. What Can Be Learned?" *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 125-139.
- Al-Ghazali. (1100). *Ihya Ulum al-Din*. Islamic Texts Society.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies." *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464.
- Andersen, J. A. (2009). *When a Servant-leader Comes Knocking*. Leadership & Organization Development Journal.
- Antonakis, J. (2012). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Publishing.
- Aurelius, M. (180). *Meditations*. Penguin Classics.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic Leadership Development. Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. Emerald Group Publishing.
- Banerjee, S. B. (2008). "Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly." *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.
- Barnett, R. (1994). *The Limits of Competence. Knowledge, Higher Education, and Society*. Open University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic Business Ethics*. International Institute of Islamic Thought.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review Press.
- Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Oxford University Press.

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York. Anchor Books.
- Bertalanffy, L. von. (1950). "An Outline of General System Theory." *British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134-165.
- Bloomberg. (2015). "Volkswagen's Emissions Scandal." Bloomberg, retrieved from <https://www.bloomberg.com/>.
- Boje, D. M. (1995). "Stories of the Storytelling Organization. A Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara-Land'." *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Brown, A. D. (2001). "Organization Studies and the Critical Imagination." *Journal of Management Studies*, 38(3), 335-355.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. Harper Business.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books.
- Caligiuri, P., & Farr, J. L. (1991). "Development of a Theoretical Framework for Strategic Intuition." *Journal of Management Studies*, 28(4), 445-465.
- Callicott, J. B. (1994). *Earth's Insights. A Naturalist's View of the Environment*. Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chapra, M. U. (1992). *Islam and the Economic Challenge*. Islamic Foundation.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1999). *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley.
- Checkland, P.. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Penerbit. Wiley.
- Choudhury, M. A. (1999). *Islamic Worldview. Socio-Scientific Perspectives*. Routledge.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics. The Heart of Leadership*. Praeger.

- Ciulla, J. B. (2020). *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*. Springer.
- Clegg, S. R. (2002). "Postmodernism and Organizations." *Cultural Studies*, 16(2), 274-309.
- Comte, A. (1830). *Cours de Philosophie Positive*. Paris. Hachette.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics. A European Perspective*. Oxford University Press.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science. *Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Derrida, J. (1967). *Of Grammatology*. Johns Hopkins University Press.
- Descartes, R. (1641). *Meditations on First Philosophy*. Cambridge University Press.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York. Macmillan.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality." *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T. (1982). "Corporations and Morality." Englewood Cliffs.
- Durkheim, E. (1893). *The Division of Labor in Society*. Free Press.
- Dusuki, A. W., & Abdullah, N. I. (2007). "Maqasid al-Shari'ah, Maslahah, and Corporate Social Responsibility." *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 24(1), 25-45.
- Elkington, J. (1994). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*. The Leadership Quarterly.
- Evans, J. St. B. T. (1984). "Heuristic and Analytical Processes in Reasoning." *British Journal of Psychology*, 75(4), 451-468.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Floridi, L. (2014). *The Ethics of Information*. Oxford University Press.
- Foucault, M. (1970). *The Order of Things*. Routledge.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*. Pantheon Books.

- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*. Vintage Books.
- Freeman, R. E. (1984). "Strategic Management. A Stakeholder Approach." Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., & Reed, L. J. (1983). Stockholders and Stakeholders. A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E., & Reed, L. J. (1983). Stockholders and Stakeholders. A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Elsevier.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass.
- Gergen, K. J. (1985). *Social Constructionist Movement in Modern Psychology*. New York. Springer-Verlag.
- Gergen, K. J.. (1991). "The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life." Penerbit. Basic Books.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity*. Elsevier Science.
- Ghoshal, S. (1997). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 75-91.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). "Heuristic Decision Making." *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action, Vol. 1. Reason and the Rationalization of Society*. Beacon Press.
- Hegel, G. W. F. (1807). *Phenomenology of Spirit*. Oxford University Press.

- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). "Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises. MNEs and Stakeholder Engagement in Mexico." *Journal of Business Ethics*, 69(2), 121-140.
- Ibn Khaldun. (1377). *The Muqaddimah. An Introduction to History*. Princeton University Press.
- James, W. (1907). *Pragmatism. A New Name for Some Old Ways of Thinking*. Longmans, Green, and Co.
- Johnson, T. J., & Stark, A. W. (2000). "Ethical Decision-Making in Strategic Management." *Journal of Business Ethics*, 25(2), 149-167.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty. Heuristics and Biases*. Cambridge University Press.
- Kamali, M. H. (1989). *Principles of Islamic Jurisprudence*. Islamic Texts Society.
- Kant, I. (1785). *Groundwork for the Metaphysics of Morals*. Cambridge University Press.
- Kant, I. (1785). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. Harper & Row.
- Kant, I.. (1785). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. Penerbit. Cambridge University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment*. *The Leadership Quarterly*.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Liotard, J. F. (1979). *The Postmodern Condition. A Report on Knowledge*. University of Minnesota Press.
- Liotard, J.-F. (1984). *The Postmodern Condition. A Report on Knowledge*. Manchester. Manchester University Press.
- MacIntyre, A. (1984). *After Virtue. A Study in Moral Theory*. University of Notre Dame Press.
- March, J. G. (1994). "A Primer on Decision Making. How Decisions Happen." New York. Free Press.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). "Misery Loves Companies. Rethinking Social Initiatives by Business." *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.

- Marx, K. (1867). *Das Kapital*. Penguin Books.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. New York. Harper & Brothers.
- May, R. (1953). *Man's Search for Himself*. New York. W.W. Norton & Company.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism*. Parker, Son, and Bourn.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning." *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. SAGE Publications.
- Naess, A. (1989). "The Shallow and the Deep, Long-Range Ecology Movement." *Inquiry*, 16(1), 95-100.
- Nietzsche, F. (1887). *The Birth of Tragedy*. Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Parsons, T. (1956). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe. Free Press.
- Patagonia. (2019). "Sustainability at Patagonia." Retrieved from Patagonia Sustainability Report 2019.
- Patagonia. (2020). "Sustainability at Patagonia." Retrieved from <https://www.patagonia.com/>.
- Plumwood, V. (1993). *Feminism and the Mastery of Nature*. Routledge.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business. What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.
- Reuters. (2016). "Wells Fargo Scandal and the Impact on Corporate Ethics." Reuters, retrieved from <https://www.reuters.com/>.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, Irony, and Solidarity*. Cambridge University Press.
- Rousseau, D. M. (2006). "Is There Such a Thing as Evidence-Based Management?" *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Russell, B. (1945). *A History of Western Philosophy*. Simon & Schuster.
- Sartre, J. P. (1943). *Being and Nothingness*. Philosophical Library.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schmidtz, D. (1998). "The Goodness of Humans." *Journal of Political Philosophy*, 6(2), 145-167.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Siddiqi, M. N. (2004). *Riba, Bank Interest and the Rationale of Its Prohibition*. Islamic Research and Training Institute.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man. Social and Rational*. Wiley.
- Solomon, R. C. (1993). *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Wiley.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Taylor, C. (1992). *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Taylor, S. E. (1981). "Goals and Models. Cognitive Perspectives on Motivation." *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 13(2), 151-168.
- Tesla. (2020). "Sustainability at Tesla." Retrieved from <https://www.tesla.com/>.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). "Judgment Under Uncertainty. Heuristics and Biases." *Science*, 185(4157), 1124-1131.

- Ulrich, D., & McKelvey, B. (2003). "Sociotechnical Theory Building for Management Research." *Academy of Management Review*, 28(4), 466-481.
- Unilever. (2020). "Sustainability at Unilever." Retrieved from Unilever Sustainability Report 2020.
- Van der Heijden, J. (2005). "Corporate Social Responsibility and Sustainable Development." *Business Strategy and the Environment*, 14(5), 294-304.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience*. London. Althouse Press.
- Velasquez, M. G. (1992). *Business Ethics. Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Velasquez, M. G. (2012). *Business Ethics. Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Von Bertalanffy, L. (1968). "General Systems Theory." *General Systems*, 1(1), 1-10.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society*. University of California Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business. The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. PublicAffairs.
- Zin, M. Z. M., et al. (2012). "Work-Life Balance in the Context of Islamic Philosophy." *Asian Social Science*, 8(8), 83-94.

TENTANG PENULIS

PROFIL SINGKAT PENULIS 1



Dr. Arman Maulana dilahirkan di Bandung pada tahun 1991. Pendidikan dasar yang ditempuhnya lulus pada tahun 2009. Gelar sarjana (S,Sy) bidang Hukum Ekonomi Syariah diperolehnya di STAI Sabili Bandung lulus pada tahun 2016 dan menyelesaikan kembali S1 Manajemen di Universtas Terbuka tahun 2022. Gelar Magister Manajemen (M.M.) bidang ilmu Manajemen diperolehnya di STIE Ekuitas Bandung pada tahun 2019, dan S3 di Universitas Islam Nusantara Bandung Ilmu Pendidikan Konsentrasi Manajemen Pendidikan (2022). Di sela sela kesibukan dalam pekerjaan Struktural nya, sejak tahun 2018 sampai sekarang sembari mengajar, dan sekarang sebagai Dosen di Politeknik Piksi Ganesha.

PROFIL SINGKAT PENULIS 2



Dr. Siti Rosmayati dilahirkan di Cimahi pada tahun 1991. Pendidikan dasar yang ditempuhnya lulus pada tahun 2009. Gelar sarjana (S.ST) bidang ilmu Kesejahteraan Sosial diperolehnya di Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial Bandung 2013 dan menyelesaikan kembali S1 Manajemen di STIE Dharma Negara tahun 2023. Gelar Magister Manajemen (M.M.) bidang ilmu Manajemen diperolehnya di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung, dan S3 di Universitas Islam Nusantara Bandung Ilmu Pendidikan Konsentrasi Manajemen Pendidikan (2022). Pengalaman mengajar dari tahun 2017, dan sekarang sebagai Dosen di Politeknik Piksi Ganesha.